

# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**La capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de  
Huaraz – 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA  
PÚBLICA**

**Autora:**

**Valverde Tito, Estefany Jackeline**

**Asesor:**

**Dr. León Alva, Martos Ernesto**

**Huaraz – Perú**

**2018**

## **PALABRA CLAVE**

<b>Tema</b>	Capacitación Empresarial, Gestión
<b>Especialidad</b>	Contabilidad

## **KEYWORDS**

<b>Topic</b>	Business training, Management
<b>Speciality</b>	Accounting

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

5. Ciencias Sociales

5.2 Economía y Negocios

Economía

## **TÍTULO**

**LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE LAS  
MICROEMPRESAS DE HUARAZ 2017**

## **TITLE**

**BUSINESS TRAINING IN THE MANAGEMENT OF MICRO-  
ENTERPRISES OF HUARAZ 2017**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación titulada “La capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de Huaraz, 2017, tuvo como objetivo determinar la incidencia de la capacitación empresarial en la gestión de las microempresas. Siendo un estudio de tipo descriptivo, aplicada, no experimental y transversal. Que utilizó como técnica la encuesta y como instrumento al cuestionario, tuvo como población a todas las microempresas formales del Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) siendo un total de 121 empresas hasta el periodo 2017 y como muestra un total de 80 microempresas activas y habidas. Los resultados encontrados en la investigación demostraron que la capacitación empresarial es fundamental en la gestión de las microempresas de Huaraz, notándose que el 40% de encuestados indican que todo proceso de capacitación debe partir de un diagnóstico y cuadro de necesidades. El 42% de encuestados señalaron que debe existir un Plan de Capacitación donde se prevé todo lo necesario para dicha capacitación, así como otro 42% enfatizó que a nivel de gestión microempresarial debe elaborarse y desarrollarse un Plan Estratégico de Gestión, y el 45% indicaron que debe haber una gestión de financiamiento prioritariamente para conseguir una buena gestión empresarial.

## **ABSTRACT**

The present research work entitled "Entrepreneurial training in the management of micro-enterprises in Huaraz, 2017, aimed to determine the incidence of business training in the management of micro-enterprises. Being a descriptive, applied, non-experimental and transversal study. Using as a technique the survey and as an instrument to the questionnaire, it had as its population all the formal microenterprises of the Registry of Micro and Small Enterprises (REMYPE), with a total of 121 companies up to the 2017 period and as a sample of 80 active microenterprises and habidas. The results found in the research showed that entrepreneurial training is fundamental in the management of Huaraz microenterprises, noting that 40% of respondents indicate that any training process should start from a diagnosis and needs table. 42% of respondents indicated that there should be a Training Plan where everything necessary for such training is foreseen, as well as another 42% emphasized that at the level of microenterprise management a Strategic Management Plan should be prepared and developed, and 45% indicated that there must be financial management as a priority to achieve good business management.

# INDIC

## E

Pág.

PALABRA CLAVE.....	i
TITULO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes y Fundamentación Científica.....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Fundamentacion científica .....	8
1.2 Justificación de la Investigación .....	41
1.3 Formulación del Problema .....	42
1.4 Conceptualización y Operacionalización de Variables .....	42
1.4.1 La Capacitación Empresarial .....	42
1.4.2 La Gestión Empresarial.....	43
1.5 Hipótesis .....	47
1.6. Objetivos .....	47
1.6.1. Objetivo General .....	47
1.6.2. Objetivos Específicos:.....	47
II: MATERIAL Y METODO .....	48
2.1 Tipo de Investigación.....	48
2.1.1 Tipo de Investigacion.....	48
2.1.2 Diseño de Investigación: .....	48
2.2 Población - Muestra .....	49
2.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	49
2.3.1 Técnica .....	49
2.3.2 Instrumento: .....	49
2.4 Procesamiento y Análisis de Información.....	49
III: RESULTADOS.....	51
IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN .....	68
V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
Referencias Bibliografica.....	74
ANEXOS	

## INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

	Pág.
TABLA Y GRAFICON° 01_____	<u>51</u>
TABLA Y GRAFICON° 02_____	<u>52</u>
TABLA Y GRAFICON° 03_____	<u>53</u>
TABLA Y GRAFICON° 04_____	<u>54</u>
TABLA Y GRAFICON° 05_____	<u>55</u>
TABLA Y GRAFICON° 06 _____	<u>56</u>
TABLA Y GRAFICON° 07_____	<u>57</u>
TABLA Y GRAFICON° 08_____	<u>58</u>
TABLA Y GRAFICON° 09_____	<u>59</u>
TABLA Y GRAFICON° 10_____	<u>60</u>
TABLA Y GRAFICON° 11_____	<u>61</u>
TABLA Y GRAFICON° 12_____	<u>62</u>
TABLA Y GRAFICO N°13_____	<u>63</u>
TABLA Y GRAFICO N°14_____	<u>64</u>
TABLA Y GRAFICO N°15_____	<u>65</u>
TABLA Y GRAFICO N°16_____	<u>66</u>
TABLA Y GRAFICO N°17_____	<u>67</u>

## **I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

#### **1.1.1 ANTECEDENTES**

La investigación titulada “La capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de Huaraz - 2017, surge por la presencia del problema suscitado en las dificultades y limitaciones que afrontan las microempresas al no tener en cuenta que necesariamente el personal directivo, profesional técnico y operativo permanentemente tienen que ser capacitados en diferentes procesos administrativos como de planificación, organización, dirección y de control para que la microempresa oriente su desarrollo empresarial bajo una orientación estratégica que le permita lograr los fines, objetivos y metas propuestos.

Para entender la magnitud del problema es necesario conocer sus dimensiones, características y sus diversas manifestaciones a través de los antecedentes consignados a nivel internacional, nacional, regional y local,

(Egúsquiza, 2010) En la tesis titulada “La capacitación de personal en cualquier campo de la actividad humana sea empresarial, productiva, educativa” es de mucha importancia teniendo en cuenta que, a través de eventos de capacitación, los directivos, y los trabajadores mejoran los niveles de producción. En otros términos, la capacitación empresarial busca un mejor desempeño del talento humano que beneficiará a la empresa. Por otro lado, se encuentra problemas en las microempresas, por el hecho de no planificarse, falta la organización del trabajo, la dirección no cumple con sus procedimientos técnicos, como tampoco se cumple el control. Frente al problema, la capacitación es un medio de mejorar el desempeño del talento humano en diferentes campos de la actividad humana, especialmente en el desarrollo de las actividades en las microempresas para el logro de sus objetivos y metas.



(Gutierrez, 2016). En la investigación titulada “La capacitación en las organizaciones empresariales” realizada en México, señala que dentro de toda organización empresarial sea a nivel de micro o pequeña empresa, dentro del contexto internacional, nacional o local existe una gran preocupación de cómo se debe dirigir, administrar los recursos materiales, financieros y particularmente cómo tratar al recurso o talento humano, pensando que su contribución es determinante en la mala o buena gestión administrativa y productiva de la empresa en función a la producción y la debida atención a los clientes, por lo que debe promoverse una serie de estrategias para lograr tales fines empresariales.

(Buñuelos, 2015) En su tesis titulada “La capacitación de recursos humanos” señala que, para lograr este propósito, la capacitación en temas de gestión administrativa de planificación, organización, coordinación, dirección y de control constituye una línea maestra que la micro o pequeña empresa debe asumirlo como estrategia para que el personal directivo, profesional, técnico y operativo debe estar altamente capacitado para el cargo que ejerce. Esto se debe a que la competencia entre empresas es cada vez mayor y, por ello, los logros que obtengan dependerán en gran medida de la calidad de trabajo de sus recursos humanos. Por ello, el proceso de capacitación en una micro y pequeña empresa recae en cuatro categorías relacionadas a la administración de personal, administración de recursos, administración de procesos y la administración económica que en conjunto determinan la administración en general que tienen que ver con la gestión de calidad empresarial.

(Santa Maria J. , 2001) En su obra titulada “Los procesos de capacitación internos en los negocios y pequeñas empresas”, hace referencia que dentro de la organización empresarial ocurren un conjunto de procesos secuenciados con carácter lógico que necesariamente parte del planeamiento que se inicia con la situación diagnóstica y problemática del estado de la empresa. Como consecuencia de la etapa señalada surge toda la secuencia de planificación. Posterior a esta fase, viene la fase de organización que permite articular todos

los elementos, componentes y procesos en lo que se conoce como la organización. Seguidamente, viene la secuencia de la dirección, donde la organización empieza a operar con la línea productiva acorde a su tipo y naturaleza de empresa. Para después llegar a la etapa de control, que considera tres momentos fundamentales: control previo, el concurrente y el posterior. Procesos que permiten cautelar el logro de los objetivos y metas institucionales.

(Burgos, 2015) En la investigación titulada “La capacitación en los procesos de gestión administrativa de micro y empresas en conclusiones a que arriba el investigador, es que los responsables de la conducción empresarial, tienen muchas limitaciones en el manejo operativo de la planeación, organización, dirección y el control de la microempresa, hechos que dificultan Quito”. Estudio de tipo descriptivo comparativo, cuya muestra de estudio conformada por 5 pequeñas empresas dedicadas a diferentes rubros de producción. El instrumento de recolección de datos fue la entrevista y el cuestionario. Las el mejor logro de objetivos y metas institucionales, perjudicando la organización empresarial.

(Asenjo, 2009), en su investigación titulada “Capacitación empresarial de las micro y pequeñas empresas de Lima Metropolitana”. Estudio de tipo cuantitativo, de diseño descriptivo correlacional, siendo su objetivo general determinar la relación que existe entre la Capacitación y la Gestión empresarial. Las conclusiones a que arriba el investigador: La Capacitación en Control de los Empresarios de Gamarra se relaciona positivamente con la Gestión de las Micro y Pequeñas Empresas. La prueba empírica da como resultado 0,459, considerada como relación positiva media, con un nivel de confianza del 99% y del 1% de error. La relación de las variables capacitación en control y gestión empresarial encontrada corrobora a la teoría sobre capacitación y gestión. Los conocimientos en control de los recursos: materiales, financieros, económicos y de la potencia.

Por otro lado, dentro de este marco de antecedentes se hace conocer una serie de investigaciones relacionadas a las variables de estudio. Es decir, estudios efectuados en diversos contextos que permiten hacer conocer el estado del arte sobre las variables de estudio materia de investigación.

(Argoti, 2015) En la tesis titulada “La Gestión en las micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto - Colombia”. Tipo de investigación descriptivo porque se tuvo que describir las variables sin intervenir en ellas. La población estuvo conformada por 6 empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto, de las cuales 3 son consideradas micro y 3, pequeñas empresas. Los instrumentos de recolección de información fueron la entrevista en profundidad, encuesta a gerentes y empleados, y observación directa. Como conclusiones de la investigación las investigadoras señalan que existe un alto grado de empirismo en los procesos y operaciones de las empresas, los procesos de la gestión administrativa de planeación, organización, dirección y control muestran ciertas deficiencias por una falta de capacitación a los directivos de las microempresas consideradas en la muestra de estudio.

(Zalazar, 2016), en la tesis titulada “Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de promoción de ventas en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco (bodegas) del distrito de Huaraz, 2016”. Trabajo de investigación sustentada en la Universidad Los Ángeles de Chimbote. Cuyo objetivo fue describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de promoción de ventas en las micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro ventas al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco (bodegas) en el distrito de Huaraz, 2016. Tipo y nivel de investigación descriptiva - cuantitativa y un diseño transaccional. Para el recojo de la información se identificó una población de 26 establecimientos de denominación bodegas, a quienes se les aplicó un

cuestionario de 27 preguntas cerradas por medio de la encuesta. Las conclusiones fueron el 92,31% de los gerentes encuestados manifestaron que nunca realizan presentaciones de anuncios por televisión, el 76,92% manifiesta que nunca cuentan con programas de incentivos, el 80,77% manifiesta que nunca ofrecen a sus clientes la entrega de regalos publicitarios, el 65,38% manifiesta que nunca ofrecen a sus clientes la entrega de premios, el 96,15% manifiesta que nunca dan a conocer los servicios que brinda la empresa a través de una página web.

(Gonzales, 2016) en la tesis titulada “Caracterización de la gestión de calidad bajo el uso de instrumentos normativos de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre, en el distrito de Huaraz, 2016”. Trabajo de investigación sustentada en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. El objetivo general fue determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el uso de instrumentos normativos de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre, en el distrito de Huaraz en el 2016. Para el desarrollo del trabajo se utilizó un tipo y nivel de investigación descriptiva - cuantitativa y un diseño transaccional. La muestra de estudio se determinó censalmente de 47 gerentes de la empresa de transporte terrestre debido a que la población fue relativamente pequeña. La técnica de recolección de datos que se empleo fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario que consto de 12 preguntas cerradas. Las conclusiones fueron las características de la gestión de calidad bajo el uso de instrumentos normativos de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre, en el distrito de Huaraz, son las siguientes: elevado índice de incumplimiento de funciones y responsabilidades plasmados en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, por parte de los empleados de las empresas de transporte terrestres.

(Torres, 2016) , en la tesis de licenciatura titulado “Caracterización de la gestión de calidad en las MYPES del sector servicio – rubro cevicherías del P.J. Miraflores bajo de la ciudad de Chimbote, año 2013.”. Trabajo de investigación sustentada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. La investigación tuvo como objetivo determinar las principales características de la gestión de calidad en las MYPES del sector servicio - rubro cevicherías del P.J Miraflores Bajo de la ciudad de Chimbote, 2013. La investigación que se desarrolló fue un diseño no experimental transversal, descriptivo, se utilizó una muestra poblacional dirigida a 18 MYPES, a quienes se les aplicó un cuestionario de 15 preguntas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario. El investigador llegó a la conclusión que la mayoría de los representantes de las MYPES encuestadas del sector servicio rubro cevicherías del P.J Miraflores Bajo de la ciudad de Chimbote 2013, tienen de 1 a 10 trabajadores, con un tiempo de actividad empresarial de 5 años a más, desconociendo sobre técnicas de gestión empresarial, en la cual solo se reconoció la técnica de mejora continua para su negocio, presentándose ante sus trabajadores como jefes, por consiguiente los representantes afirman en su mayoría que siguen un plan estratégico para aumentar su rentabilidad, dando a entender la mayoría de representantes que el plato de mayor acogida es el ceviche y que los días de mayor concurrencia son los fines de semana.

(Gutiérrez, 2016), en la tesis de licenciatura titulado “Caracterización de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro – venta minorista de ropa para damas del centro Comercial Galerías Alfa, Chimbote, 2013”. Trabajo de investigación sustentada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. La presente investigación, tuvo por objetivo determinar si las MYPES del sector – comercio, rubro venta de ropa para damas de la ciudad de Chimbote aplican la gestión de calidad, en el año 2013. La investigación fue tipo descriptivo y de diseño no experimental/ transversal, se trabajó con una muestra de 14 MYPES, a la cual se aplicó un

cuestionario estructurado de 17 preguntas. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario. De las investigaciones realizadas las conclusiones fueron que la totalidad de las micro y pequeñas empresas son formales, la mayoría tienen 8 años a más de antigüedad en el mercado, no cuentan con equipos de alta tecnología, no tienen conocimiento sobre gestión de calidad. Pero si buscan dar soluciones a los problemas de su micro y pequeña empresa, la totalidad de la micro y pequeña empresa si brinda un buen trato al cliente, de las mismas la gran mayoría no cuenta con un manual de calidad, así como también prioriza en resolver las necesidades del cliente e identificar procesos para dar un buen servicio.

(Espinoza, 2016) En la investigación titulada “El estado del proceso de gestión de la microempresa en el Sur del Istmo de Tehuantepec, México”. Investigación de tipo aplicada, cuyo objetivo fue determinar el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo orientada hacia la transformación de la microempresa en una organización innovadora y generadora de empleo en un contexto globalizado y de alta competitividad. La técnica de recolección de datos consistió en recabar información en base a un cuestionario sobre las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Como conclusión se determina que el nivel de escolaridad y la edad del microempresario son las variables más significativas que explican los niveles del proceso administrativo. Por otro lado, las deficiencias detectadas en las funciones administrativas al interior de la microempresa del sur del Istmo de Tehuantepec guardan consistencia con su esperanza de vida, la cual no supera los cuatro años.

## **1.1.2 FUNDAMENTACION CIENTIFICA**

### **1.1.2.1 Teorías de capacitación**

De acuerdo a lo que plantea (Drucker p. , 2009) “el trabajo de estudio teórico e investigación que realicé me permite describir observaciones obtenidas mediante el análisis de las teorías y técnicas correspondientes a la disciplina administrativa y las observaciones de la práctica empresarial donde se encuentra la capacitación. Seguidamente enunciaré las mismas un elemento que se puede observar es la participación del cliente como parte integral de la evaluación. “El nivel de exigencia de medición de resultados para los servicios internos, como lo es la capacitación, es sustancialmente menor de lo que lo es para los procesos productivos o centrales de la organización” (p. 127). “También señala (Drucker P. , La gestión del talento humano en la empresa. , 2004) “Que estamos entrando en la sociedad del conocimiento. El recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento. En esta sociedad el trabajador del conocimiento tendrá un papel protagónico, por lo que urge asumir estrategias de desarrollo de personal”.

Cuando los jóvenes profesionales egresan del sistema de educación superior sea universitaria o no, el personal técnico y operativo muestran una serie de limitaciones o deficiencias en el desempeño laboral; por lo que según (Talledo, 2005) “estas deficiencias y limitaciones en el desempeño básicamente del personal ingresante o con pequeña experiencia no son superadas o corregidas o automáticamente por la entidad laboral, sino tiene que asumir estrategias, convirtiéndolo en un sistema de capacitación permanente” (p. 5).

Por su parte (Chacaltana, 2003) nos presenta las teorías sobre capacitación laboral. La capacitación proporcionada por el empleador es uno de los tópicos donde ha habido más desarrollo teórico en la economía laboral durante las últimas décadas. “La teoría predominante es la teoría del capital

humano, la cual tiene diversas variantes, pero también existen algunos desarrollos interesantes del análisis institucionalista. En lo que sigue revisaremos los principales postulados de cada una de estas teorías” (p. 83).

### **1.1.2.2 La capacitación empresarial**

#### **a. Definición de capacitación empresarial**

(Bustos, 2012) Define a la capacitación empresarial como el conjunto de actividades didácticas que surgen por las propias necesidades de las empresas debido a las exigencias de mejoramiento de desempeño del personal por lo que su finalidad se orienta hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes y destrezas de los trabajadores, hecho que permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente logrando los fines, objetivos y metas empresariales.

Según (Frigo, 2015), la Capacitación, o desarrollo de personal en la empresa, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. “Concretamente, la capacitación: Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa, por lo que se considera un proceso estructurado con metas bien definidas” (p. 33).

Se entiende por capacitación al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.



## **b. Naturaleza de la capacitación empresarial**

(Mayuri, 2006) Plantea que se concibe la capacitación empresarial en un doble rol: como herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y como componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional. El primer papel ha sido presentado en el punto anterior. El segundo, se detecta en el análisis de los motivos de capacitación y en la relevancia que se otorga al desarrollo personal y a la formación para un mejor desempeño individual y colectivo. Esta última ha dado origen a un plan a largo plazo basado en “Los Siete Hábitos de las personas altamente eficientes” de Covey. La clave de esta propuesta es entender que el cambio externo, en este caso el cambio organizacional, solo es posible a partir del cambio de las personas y que para que resulte eficaz se hace necesario “cambiar las percepciones o los paradigmas”. Sobre esta concepción se está trabajando desde 1997 mediante talleres para formar los futuros instructores que deben generar un “efecto cascada” en la organización y en la familia de los trabajadores dado que el sujeto del cambio es el individuo.

Se trata de una apuesta a la formación para un nuevo modelo de liderazgo, basado en principios para aglutinar a personas de culturas e intereses muy diversos en la consecución de un objetivo común de eficacia. Esta preocupación por la eficacia se expresa, a nivel simbólico, en la designación del lugar de la capacitación como “Sala de la efectividad”. Comprenden áreas correspondientes a: Finanzas, administración, recursos humanos, mercadotecnia, negocios, rentabilidad, sistemas, calidad, diseños, comunicación entre otros temas.

## **c. Razones de capacitación empresarial**

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores directivos han de dedicar el mayor tiempo disponible y atención prioritaria.) (Drucker P. , 2004), p. 178

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

#### **d. Características:**

La capacitación como herramienta busca un cambio positivo en la empresa y tiene como misión principal ayudar a mejorar el presente y a establecer una ruta para el futuro mediante un proceso cíclico y constante enfocado al capital humano de las organizaciones. Es por ello que el proceso de implementación de un programa de capacitación exige planteamientos que en muchas ocasiones las pequeñas empresas omiten, precisamente por la complejidad de los procesos que se llevan a cabo en ellas, la cantidad de colaboradores que las componen, los presupuestos que manejan o simplemente por la cultura organizacional que las estructuran (**Morales, 2008**)

#### **e. Modelos de capacitación empresarial**

Según (**Ahumada, 2010**) , es necesario analizar estos modelos para tener en claro que, dentro de una organización pueden aplicarse diferentes procesos de capacitación. Aunque sólo es el enfoque el que se modifica, porque en esencia, estos procesos persiguen los mismos objetivos. “Por lo tanto, es importante analizar tanto el enfoque, como el objetivo que se quiere lograr con cada paso o etapa que a continuación se presentan” (p.88).

En función a ello, el proceso de capacitación según (**French, 2008**) “es una amalgama compleja de muchos subprocesos dirigidos a incrementar la capacidad de personas y grupos para contribuir al logro del objetivo organizacional” (p.47). En la actualidad figuran tres modelos considerados de aplicación práctica a nivel empresarial:

- **Modelo de 10 pasos de Kirkpatrick:** El autor propone una secuencia de diez pasos que necesariamente se deben cumplir para que el proceso de capacitación completa logre sus objetivos dentro de una organización empresarial. Los pasos concretos que determina el autor son los siguientes: Determinación de las necesidades, fijación de objetivos, determinación de los contenidos, selección de los participantes, determinación del mejor plan de trabajo, selección de la infraestructura apropiada, selección de los formadores apropiados, selección y preparación de materiales audiovisuales, coordinación de la acción formativa, y evaluación de la acción formativa.
- **Modelo sistémico de organización de la función de capacitación de Alfonso Siliceo:** Este modelo se relaciona con las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). Este modelo se compone de dos sistemas dentro de la empresa que se interrelacionan para lograr el objetivo que persigue la

capacitación a nivel de la empresa. Según el autor “estos sistemas son el sistema Receptor (departamento de capacitación de la empresa) y el sistema Productor (conformado por los diferentes departamentos de la empresa que tienen necesidades de capacitación)”. La relación entre ambos sistemas, permitirá la identificación de problemas para llegar a la solución o soluciones requeridas.

El modelo que propone (Siliceo, 2004) , pone énfasis en las primeras cuatro etapas, en actividades de la detección de necesidades de capacitación (DNC). La quinta etapa habla acerca del establecimiento de programas de capacitación, faltando dentro de su modelo, la aplicación del programa, ¿qué hacer durante el curso?, y ¿qué pasa después de la implementación? La visión del autor, de acuerdo con lo que él mismo define, es meramente administrativo, no involucra aspectos de aplicación, ni tampoco de seguimiento.

- **Modelo de etapas de procesos de capacitación de Alejandro Mendoza Núñez:** Plantea el autor que todo proceso de capacitación en la empresa necesariamente tiene que tener 4 procesos partiendo del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Este modelo no es tan detallado, sin embargo, contempla en sus 4 etapas todas las actividades que debe cubrir un proceso de capacitación. Iniciando por la Detección de necesidades (DNC), continuando con la planeación de la capacitación, en donde engloba aspectos de diseño de programas, planeación de recursos. Continúa con la ejecución de la capacitación, es decir, impartir los cursos de capacitación de acuerdo con lo planeado, y, por último, la evaluación para conocer la efectividad del programa implantado y el seguimiento para llevar a cabo las acciones correctivas.

### **1.1.2.3 Herramientas básicas de gestión de capacitación**

(Guglimeltti, 2006) Señala que la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son: a) las descripciones y especificaciones de los cargos; b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna; c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo; d) el sistema de evaluación del desempeño; y, e) los expedientes del personal.

Explicando el autor señala que las herramientas a), b) y c) contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal. La herramienta d) tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la carencia de competencias). La herramienta e) contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo. Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas, su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En

definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización.

#### **1.1.2.4. Procesos de la capacitación**

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumero y a continuación las describiré:

##### **a. Detección de Necesidades de Capacitación**

Saskia Camacho pedagoga mexicana, afirma que: “La Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso de investigación que establece las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo. Nos permite identificar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar.” El proceso de detección de necesidades de capacitación se realiza fundamentalmente en función de las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas que el personal de la institución tiene respecto de los requisitos establecidos en el perfil del puesto para cumplir con efectividad las actividades asignadas a su puesto de trabajo.

Según (**Bermúdez, 2014**) las necesidades de capacitación en lo que respecta a las microempresas por lo general se en cinco grupos: Asesoría legal-tributaria. Este término se refiere a la inducción que necesitan recibir los propietarios de pymes en lo que compete a su forma de constitución y a los trámites y procesos que deben llevar a cabo para iniciar sus actividades, tanto en lo legal como en todos los aspectos tributarios que eso conlleva:

- **Asesoría en modelos de gestión:** Los modelos de gestión identificados en las microempresas se refieren a la capacidad administrativa y estratégica de las microempresas. Entre ellos se distinguen el perfil estratégico, la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Además, está la descripción y el entendimiento del proceso administrativo, el proceso de innovación y cómo hacer que los productos tengan un valor agregado, y cuáles estrategias potenciar para llevarlos al mercado.
- **Asesoría en desarrollo organizacional:** Consiste en capacitaciones en servicio al cliente, negociación con proveedores, desarrollo de habilidades de liderazgo, solución creativa de los problemas de la organización, manejo y entendimiento del clima organizacional.
- **Asesoría tecnológica.** Abarca la falta de capacitación en sistemas y herramientas tecnológicas que faciliten las tareas dentro de las microempresas.
- **Condiciones más adecuadas.** Cuando se habla de condiciones más adecuadas en realidad esto encierra todas las necesidades descritas, pero también abarca las necesidades de infraestructura y de capital.

**b. Determinación de contenidos de capacitación**

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones. El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes” (Davis, 2013)

**c. Ejecución de la capacitación**

Prácticamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:

- Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno
- Preparar los manuales del curso
- Preparar el material didáctico
- Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.
- Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso



- Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados.
- Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
- Coordinar con el instructor para cualquier apoyo necesario
- Declarar iniciado el evento
- Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto
- Designar quien, o realizar personalmente la evaluación
- Preparar y entregar las constancias de participación
- Cerrar el evento

**d. Evaluación del proceso de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

**e. La evaluación debe considerar dos aspectos principales:**

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

#### **1.1.2.5 Formas de capacitación empresarial**

De acuerdo a lo señalado por (Blastos, 2012), “Dentro de la organización empresarial hay diferentes formas o estilos de capacitación. Estas formas están determinadas por las necesidades propias que tiene la organización empresarial”, p. 65

##### **a. La inducción como capacitación:**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

##### **b. El entrenamiento:**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

##### **c. La formación básica:**

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de

toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

**d. El desarrollo de los jefes:**

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

Complementando (Frigo, 2015), precisa que “Teniendo en cuenta estas cuatro tendencias planteados para la capacitación; en cualquiera de los casos necesariamente, debe planificarse estratégicamente la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento con los objetivos de la capacitación” (p 66).

**1.1.2.6 Estrategias de capacitación empresarial**

**a. Capacitación Virtual:**

Atendiendo al uso de las nuevas TIC's, se hace necesario que las pequeñas organizaciones puedan identificar claramente los perfiles de cargo y así generar un programa de capacitación virtual tomando como base programas académicos de actualización que tiene el mercado y que no implican un desgaste excesivo por parte del colaborador. En este campo se toma como ejemplo los cursos virtuales que ofrece el SENA en el área de capacitación empresarial (SENA, 2015) , los cuales abarcan un gran campo del conocimiento y que en muchos aspectos se ajusta a las

necesidades de las organizaciones. Por otra parte, en materia de costos se podrá hacer un análisis detallado del presupuesto que podría invertirse en este tipo de capacitación y actualización toda vez que por el mismo hecho de ser educación virtual la inversión sería menor a la educación presencial, y por otra parte no requiere que el colaborador descuide sus actividades normales, lo que facilita la ejecución de procesos sin ningún tipo de retraso por esta causa.

Actualmente hay diversas opciones de plataformas de formación virtual (e-learning) y los cursos virtuales a medida, los cuales permiten la distribución de contenidos formativos en forma dinámica, colaborativa y adecuándose a los tiempos y posibilidades de cada trabajador, con herramientas tecnológicas de avanzada, que responden con eficiencia a las necesidades de las organizaciones (Media, 2015).

#### **b. Capacitación Presencial:**

Las pequeñas y medianas empresas presentan limitantes para cumplir programas de capacitación de tipo externo presencial, es decir, que los colaboradores puedan asistir de forma personal a cualquier tipo de proceso académico formal o informal, esto como consecuencia de los presupuestos limitados que manejan las pequeñas empresas. Por otra parte estas instituciones cuentan con una cantidad reducida de personal, y en esa medida los 13 colaboradores deberían asistir a los programas de capacitación presencial en horas diferentes a las laborales, lo cual sería bastante desgastante para el trabajador. Por otra parte, el presupuesto destinado a un programa de capacitación de este tipo, tendría que ser para programas de corta duración, y bajo una serie de parámetros que minimicen la afectación de los procesos de la organización por la falta del colaborador en su puesto.

**c. Capacitación interna:**

El desarrollo de habilidades y destrezas que puede generar la capacitación interna es diseñado para condiciones particulares de la empresa y requiere entrenadores, preferiblemente internos, pudiendo ser mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, en la propia empresa. En varios casos documentados como el de FRISA, se siguen este modelo de forma exitosa, donde la capacitación interna de sus empleados está enfocada a formar instructores que posean las herramientas de experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas. Esto tiene un doble propósito, por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que regularmente se hacía a través de organizaciones externas, y por otro lado, valorar y aprovechar el conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización. (Diez, 2009).

**d. Capacitación externa:** Esta capacitación está enfocada principalmente para niveles jerárquicos superiores, entre ellos, supervisores, gerentes u otros, los cuales requieren conocimientos generales sobre temas específicos o técnicos, sin embargo, en términos generales esta capacitación puede ser implementada en los diferentes departamentos. Cuando existen necesidades específicas de capacitación que requieren de habilidades o conocimientos especializados, vale la pena el uso de consultores o personal externo. Esta modalidad de capacitación es probablemente más costosa, pero más fácil de realizarse en un solo día. Una desventaja de la capacitación interna es que el personal algunas veces está demasiado familiarizado con la persona que imparte el programa de capacitación, lo que hace menos atractivo el evento, que cuando se

contrata personal externo. La capacitación externa se puede concentrar en un área específica (Hidalgo, 1998).

#### **1.1.2.7 Importancia de la Capacitación Empresarial**

(Díaz, 2015) Señala que “En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional” (p. 24). Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización.

Las empresas han comprendido la importancia de que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización y en lo propio con el trabajador.

En la capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas; en otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, por medio de técnicas y nuevos métodos que ayudan a aumentar sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

#### **1.1.2.8 Beneficios de la capacitación**

Para (Talledo, Beneficios de la capacitación, 2000) “la capacitación laboral es aquella inversión en capital humano, orientada a incrementar las competencias laborales, realizada con posterioridad a la educación formal. La capacitación no está sólo restringida al desarrollo de competencias del empleo

asalariado, también puede comprender iniciativas destinadas al autoempleo o al micro emprendimiento”.

(Sarmiento, 2010) indica que, a través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Los principales beneficios de la capacitación para los trabajadores es crear mejor imagen de la empresa, mejorar la relación jefe-subordinado, elevar la moral de 4 la fuerza de trabajo e incrementar la productividad y la calidad en el trabajo. Los beneficios primordiales de la capacitación para los trabajadores es eliminar los temores de las incompetencias, subir el nivel de satisfacción con el puesto y desarrollar un sentido de progreso.

Según (Guevara, 2012) La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Capital Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, algunos de los beneficios, tanto para la empresa como al propio individuo es que conduce a rentabilidad más alta y promueve actitudes más positivas, del mismo modo se mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, como también se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, lo cual promueve el desarrollo con vistas a la promoción contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes.

#### **1.1.2.2. Naturaleza de la gestión empresarial**

La Gestión empresarial conlleva las actividades de la Administración como la planeación, integración, dirección, supervisión y control, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos por la empresa, estableciendo políticas y estrategias que determinarán el logro de éstos. Es necesario, por lo tanto, establecer las relaciones jerárquicas, funcionales y de

coordinación entre los diversos órganos que conforman la empresa y los organismos externos que sean decisiones en la gestión, así como la definición del campo en que se desarrollan las actividades previstas, para tal efecto, se determinan las funciones de persona a personas que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo dicha gestión.

### **1.1.2.3. Los principios de la gestión empresarial**

Algunos principios más representativos de la gestión empresarial son los siguientes.

- **Orden:** Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” (orden material). Por el otro, “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (orden social). El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas, pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo. Por ejemplo: Compré ciertos útiles de oficina para cubrir necesidades futuras. No los guardé bien. Cuando los necesito no los encuentro y, por lo tanto, invierto tiempo y dinero en volverlos a comprar.
- **Disciplina:** Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes. Ejemplo: Dentro de una organización o grupo de trabajo se puede poner en vigencia un reglamento interno que establezca derechos y obligaciones de las partes involucradas. Sin embargo, este reglamento debe ser aplicado a todos los miembros sin realizar diferencias.
- **Unidad de mando:** Cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y



obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malos entendidos y choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo. Por ejemplo: Una secretaria que tiene 3 jefes. El primero le llama temprano a la mañana y le solicita la redacción de una carta para antes de las 10 horas. El segundo le solicita una lista de llamadas que deben realizarse antes de las 9 horas. El tercero le solicita que salga a hacer unos trámites antes de las 11 horas. Los tres mencionan que las actividades son urgentes y que deben realizarse sí o sí. Ante esta situación, es difícil establecer prioridades rápidamente y darles el gusto a los tres jefes. Probablemente, la secretaria tratará de hacer un poco de cada cosa sin terminar de hacer todas las cosas de la mejor forma.

- **Iniciativa:** La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad. Por ejemplo: Se puede solicitar a una persona la elaboración de un informe indicando el objetivo del mismo, el tipo de información que se quiere obtener, por qué es importante, a quiénes y para cuándo debe ser presentado. Sin embargo, se deja a criterio de la persona de dónde va a obtener la información, cómo la va a analizar y el formato en que presentará el trabajo.

#### **1.1.2.4. Procesos de la gestión empresarial**

Como se ha venido señalando, las funciones o fases de la Gestión empresarial son diversas, pero se ha considerado conveniente asumir las

siguientes: (1) La Previsión Esta es la que abre el circuito empresarial en ella se atienden las cuestiones fundamentales que tienen que ver con la "razón de ser" del organismo social, tales como: la finalidad institucional, los objetivos buscados, las políticas y las estrategias a observarse. Las funciones fundamentales son las siguientes

a. **El planeamiento o planeación:**

Urwick y Gulick, siguiendo algunos de los conceptos de Fayol, desarrollaron un esquema para la clasificación de las funciones del management, consiste en planificar, organizar, reclutamiento de personal, dirección y control. Dichos autores afirmaron que estas funciones eran universales y que se aplicaban a todo tipo de administración. El esquema que desarrollaron consiste en un esquema de un proceso, que lo distingue claramente de un enfoque estructural - de comportamiento. En cierto aspecto se halla ligado a la toma de decisiones, puesto que las funciones son ampliamente autoritarias por su naturaleza. A pesar de que se han dirigido muchas críticas justificadas al esquema del proceso, ha suministrado un importante vocabulario para la literatura sobre el management.

Es la función básica y vital que sirve de sustento a otras funciones o fases. Así en la Organización no podrá estructurarse adecuadamente un organismo social, si es que previamente no se han adoptado decisiones, cuya ejecución permitirá obtener una estructura deseada. En la Dirección será fácil advertir que la gestión de los dirigentes de un organismo social está condenado al fracaso de un organismo social está condenado al fracaso si es que esto no disponen de un ordenamiento de ideas acerca de lo que debe hacerse para cumplir los fines que se persiguen. Tal ordenamiento de ideas o de intenciones concretas en un plan evita la improvisación, el presentismo y la solución de problemas en forma apresurada o incoherente.

Según: (Garcia, 2012) la “Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

Por su parte (Cejás, 1994)” señala que La planeación es el primer paso del proceso de la gestión empresarial por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”. Según: (Hampton, 2011) “Es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización”.

A su vez (Goldstein, 2011), indica que “La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo (el futuro)”.

La planificación implica dos fases: selección de los fines u objetivos entre un conjunto de alternativas y selección de medios para alcanzar el fin u objetivo que se ha decidido. La finalidad de la planificación consiste en asegurar un ordenado desarrollo de actividades, así como un comportamiento adecuado por parte de aquellos encargados de la realización de los planes. Por necesidad los planes implican una dimensión temporal, los planes constituyen decisiones acerca de una acción a futuro. Los planes de operación tienden a ser relativamente cortos; los planes en cuanto al empleo de capital en una gran organización pueden trazarse para periodos bastantes largos. Los planes pueden expresarse en términos de recursos, técnicos o monetarios.

Dentro de la planificación de la gestión se encuentra a los siguientes tipos de planificación:

- ✓ La planificación reiterativa que implica una reconsideración de un conjunto de variables análogo en puntos temporales secuenciales. Un plan de producción es normalmente, de este tipo. La planificación reiterativa implica solo pequeñas variaciones en las alternativas de acción.
- ✓ La planificación adaptativa implica un cambio de las estrategias debido a unas condiciones ambientales cambiantes. Estos cambios pueden tener lugar, al mismo tiempo, con respecto a los factores y a los productos.
- ✓ La planificación innovadora implica algún cambio fundamental en cuanto a fines, estructuras y procesos de la organización. Ejemplos de ella los constituyen la apertura de nuevos mercados, una completa reorganización de la estructura del management y el desarrollo de nuevos procesos técnicos.

#### **b. La organización**

- Concepto La definición que el diccionario de la Real Academia Española es: "de establecer o reformar una cosa sujetándose a reglas, el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la conforman o han de componerla".

Reyes (2008) estructura técnica de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armonía eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Son las coordinaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un

organismo social, con el fin de lograr su armonía eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Koontz y (Odonnell, 1999) , señalan que "la organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones a través de la determinación de actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, es el agrupamiento de sus actividades, la asignación de tales grupos de actividades a su administrador, la delegación de autoridad para llevarla a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización".

Por tanto, la Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.

**c. La Dirección:**

Es la fase del proceso administrativo en la que se impulsa y modera la actuación de los integrantes del organismo social, para que desarrollen actividades y cumplan funciones conforme a las previsiones y planes. De una manera más amplia, puede decirse que la dirección consiste en impulsar, guiar, coordinar, motivar y vigilar las acciones de cada unidad organizacional y de cada miembro de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos, ejecute del modo más eficaz todo lo planteado, valiéndose para ellos de la actividad ejercida por el administrador en base a decisiones propias o delegadas. La dirección un paso especial en la administración, sin ella no sucederá virtualmente nada. Las demás funciones de la administración podrían

ser consideradas como funciones directivas-preparatorias la que les da vida y sirve de nexo entre ellas es la función directiva, es una función continua. Para URWICK es "La función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados, cuyo propósito es señalarles, darles de información necesaria para sus labores, revisar sus trabajos y sus métodos y tomar la acción que permita la mayor realización.

**d. El control:**

Consiste en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. El control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo a lo planeado. Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correctiva. Este último puede implicar medidas sencillas como cambios menores en la dirección. En otros casos, el control adecuado, puede dar lugar al establecimiento de nuevas metas a la formulación de planes destino, a la modificación de la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo. El control verdadero indica que la acción puede y será tomada para volver las operaciones a su curso original. Es la función que cierra el círculo del sistema administrativo

**1.1.2.5. Modelo de gestión**

El empresario puede crear su propio modelo de gestión, adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros. Por otro lado, cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio
- Mantener una visión amplia del negocio.

#### **1.1.2.6. Gestión del cambio empresarial**

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Por tanto, es necesario que las personas vean con claridad lo que se debe cambiar y que coincidan con ello para después lograr cambios. De ahí en adelante se podrá; cambiar la estructura organizacional que envuelve a las personas – como los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional, todo ello en sintonía con el nuevo tipo de comportamiento.

La mayor parte de las organizaciones entienden equivocadamente, que administrar los cambios en la gestión empresarial significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones ¡Falso! La gestión del cambio empresarial tiene un significado extremadamente amplio y sistemático.

#### **1.1.2.7. Técnicas de gestión empresarial**

Según (Ducuarra, 2014) la adecuada planificación y organización empresarial, se relacionan con el buen funcionamiento de una empresa, muestra los correctos procedimientos que la permite desarrollar una buena

gestión empresarial, ésta que, sin duda, viene a ser una de las claves para el éxito de una empresa son las siguientes.

- **Análisis Estratégico:** Diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** Planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- **Gestión de la Tecnología de Información:** Aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión Financiera:** Obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable. En un mundo tan globalizado como en el que vivimos, es vital para las empresas realizar una buena gestión financiera, y una buena administración de sus finanzas. Pero, ¿qué es exactamente esta actividad y para qué sirve? ¿Pero que es la gestión financiera de una empresa?

(Bustillos, 2013) Considera que “La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor



financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa” (p.141).

A decir de (Vargas, 2013) en la actualidad “Se encuentran mucha información sobre gestión financiera especializada; pero en realidad es algo muy sencillo, pues en la teoría, la gestión financiera y contable se basa en la administración efectiva de los recursos que posee la organización” (p. 44). Así, la empresa podrá gestionar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para que todo funcione correctamente.

El responsable de este tipo de gestión es el gestor financiero. Y dentro del organigrama financiero de la empresa, él es el encargado de planificar y organizar la estrategia financiera de la empresa, pero también de controlar las operaciones financieras que se llevan a cabo en la compañía. Por ello, la función del gestor financiero es vital para la salud de cualquier organización, ya que tiene que tener en cuenta tanto el pasado, como el presente y el futuro de la organización y del mercado. Solo así podrá evitar errores pasados, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual para lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios.

- **Gestión del talento o recursos humanos:** Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal. Según (Chuquisengo, 2017 ) “La gestión del talento humano es reconocido por algunos autores como el principal activo de la empresa, pues son los trabajadores los que toman decisiones y los que operan la empresa”.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser,

si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

**Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano:** (Bardales, 2016) en un tratado de orientación a pequeños empresarios sobre la implementación del paradigma del talento humano recomienda una serie de premisas para su implementación:

- La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo en la empresa.
- La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos los trabajadores estén capacitados y comprometidos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.
- La gestión del Talento Humano en la empresa debe ser promovido por una gestión por competencias, que requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.
- Revisadas las estructuras curriculares de los centros de formación de las organizaciones, la realidad demuestra que ninguno o pocas son las organizaciones que se han acogido a los nuevos paradigmas de la formación por competencias, se continua todavía con las estructuras

curriculares tradicionales que consideran al ser humano en la empresa solo como un recurso más en la cadena de producción.

- En la actualidad el nuevo paradigma de la gestión del talento humano plantea que el talento del recurso humano de una empresa es la que permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo y en ese sentido la capacitación y en general la instrucción debe ser por competencias, hecho que llevará replantear todo el sistema educativo nacional y particularmente el de las organizaciones como es el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Por otro lado, el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.
- En ese sentido es necesario que el trabajador este comprometido en esa tarea que realmente es titánica dada la diversidad de factores que conlleva.

- **Gestión de Operativa y Logística de abastecimiento y distribución:**

Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, entre otros. En productos finales debidamente distribuidos. Según (Martín, 2015) la Logística es la función de la empresa encargada de llevar el producto correcto, al lugar correcto, en las condiciones de cantidad y calidad correctas, en el momento correcto y con los costes mínimos.

La Logística en la empresa se configura como un servicio necesario para transferir bienes entre puntos de suministro y de consumo, que pueden ser

internos a la empresa o externos, todo ello con la mayor calidad, en el mínimo tiempo y con los costes correctos. Todo lo que atañe a este acarreo entre proveedores y clientes es lo que ha de hacer la Logística.

La definición de Logística podemos hacerla ahora: “Logística es el arte de gestionar eficaz y eficientemente el manejo y distribución del flujo de bienes existentes entre proveedores y clientes, cuales quieran que sean estos”. Pero esta es una definición genérica que hemos de concretar.

Para ello estudiemos las misiones por las que pasan los materiales desde sus fuentes, los proveedores, hacia su destino los clientes y, para simplificar clasifiquemos estas etapas en tres:

- La primera clasificación son aquellas misiones que suponen transporte o movimiento o están relacionadas con ello. Dentro de estas misiones cabe destacar todo lo que tiene que ver con el abastecimiento, el manejo de productos dentro de la empresa, el empaquetamiento y modos y medios de transporte, así como el reparto o distribución.
- La segunda misión genérica está relacionada con la custodia y control de los productos, cualquiera que sea su estado. Dentro de ésta hay que citar el mantenimiento de stocks y todas las operaciones relacionadas para un mejor control, tal como gestión de inventarios, localización de centros de Empresa Recursos Productos Finales Materiales Financiación Mano de Obra Inversiones, etc.
- La tercera y última se refiere a los servicios necesarios para gestionar el flujo de materiales, como tratamiento de órdenes de cliente o compra a proveedores, actualización de bases de datos de clientes y proveedores, planificación de materiales, etc.

- **Gestión de protección y prevención ambiental**

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es un conjunto de procesos y prácticas que permiten a una organización reducir sus impactos ambientales y

aumentar su eficiencia operativa. Un sistema de gestión ambiental proporciona estructura a la gestión ambiental y abarca áreas tales como capacitación, gestión de registros, inspecciones, objetivos y políticas.

La implementación de un SGA constituye la estrategia para que el empresario, en un proceso continuo, identifique oportunidades de mejoras que reduzcan los impactos de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente, mejorando al mismo tiempo su situación en el mercado y sus posibilidades de éxito.

### **Principios de la gestión ambiental:**

La gestión ambiental está fundamentada en 5 principios básicos que se pueden definir de la siguiente manera:

- Principio 1: **Conocer** lo que debe hacerse, asegurar el compromiso con el SGA y definir la Política Ambiental.
- Principio 2: Elaborar un Plan de Acción para cumplir con los requisitos de la política ambiental.
- Principio 3: Asegurar condiciones para el cumplimiento de los objetivos y metas ambientales e implementar las herramientas de sustentación necesarias.
- Principio 4: Realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas periódicas de la conformidad ambiental de la empresa.
- Principios 5: Revisar y perfeccionar la política ambiental, los objetivos y metas y las acciones implementadas para asegurar la mejora continua del desempeño ambiental de la empresa.

### **Implementación del Sistema de Gestión Ambiental**

Este sistema puede y debe ser organizado e implementado por cualquier empresa, ya sea industria o de prestación de servicios en los diferentes niveles como micro, pequeñas, medianas y con mayor razón las grandes empresas. Los procedimientos a seguir en las distintas organizaciones son las siguientes:

- Inicialmente se realiza un análisis de todas las actividades realizadas por la empresa para identificar cuáles son los aspectos y los impactos generados en cada una de ellas que afectan el medio ambiente.
- Después de identificarlos, se establecen controles y propuestas de soluciones tecnológicas como forma de minimizar esos impactos o monitorearlos, en base a las exigencias legales de cada rama de actividad.
- El establecimiento de estas propuestas compone la Política Ambiental de la empresa, cuya importancia de la diseminación y divulgación a los clientes internos y externos es altísima, pues ella orientará los pasos siguientes de la implantación de este proceso.

### **La gestión ambiental en la empresa**

Según la Escuela Europea de Dirección y Empresa (Empresa, 2017) señala que la legislación en diferentes países sobre el cuidado y protección del medio ambiente está orientada a que todo tipo de empresas diseñen y apliquen estrategias convirtiéndolas en políticas internas, inclusive normando que en toda organización laboral empresarial o no exista un profesional referido a la Gestión Ambiental. Siendo así, se recomienda el cumplimiento de las siguientes acciones:

- Identificar y analizar aspectos ambientales que genera una empresa, como las emisiones atmosféricas, los vertidos de aguas residuales, la contaminación del suelo y producción de residuos, mediante prácticas de laboratorio y la aplicación de modelos teóricos y computacionales.
- Reducir el impacto de la propia organización en el medio, la auditoría e interpretar la legislación y normativa ambiental aplicable.
- Especificar los sensores para el monitoreo ambiental.
- Analizar datos ambientales.

- Definir estrategias de prevención y proponer soluciones a problemas ambientales.
- Definir políticas directas ambientales en empresas e instituciones públicas de acuerdo con la Ética Ambiental y la Ecología.
- Promover actitudes y comportamientos ambientales correctos.
- Dominar los principios de derecho ambiental, las normas jurídicas que rigen el medio ambiente y las leyes y los reglamentos relacionados con riesgos ambientales.
- Evaluar los sistemas de auditoría en estudios de negocios y de impacto ambiental conociendo todas las implicaciones técnicas involucradas y requisitos legales.
- Dominar la certificación y la normalización europea y nacional, con el fin de implementar y evaluar las estrategias ambientales.

Los problemas ambientales tienen considerables implicaciones para la auditoría en todos estos asuntos. Además de las implicaciones ambientales para la auditoría estatutaria existen demandas crecientes de auditoría ambiental, respecto de la cual existe mucha confusión. Las auditorías ambientales han ocupado firmemente su lugar en el contexto de la administración ambiental. Por otra parte, muchos contadores encontrarán espacio para involucrarse, si bien menos directamente en las auditorías ambientales (una herramienta para la revisión de los problemas ambientales), “puesto que las más genuinas auditorías exigirán muchas de las habilidades y experiencia de los contadores”.

#### **1.1.2.8. Importancia de la gestión empresarial**

Hoy en día las organizaciones sociales al tener una Unidad Productiva (empresa) presentan un gran reto: mantenerse en el mercado. Los

grandes cambios en la economía global, las innovaciones del mercado, las políticas y tratados de comercio internacional son tan solo algunas de las variables que impactan directamente la estabilidad de la organización. Lo que se persigue como gerente o gestor de una empresa es asegurar la productividad de la misma, este es el desafío principal de una Microempresa.

Por todo lo anteriormente expuesto se ve la importancia que tiene aprender a gestionar una empresa. Brindándoles conocimientos y herramientas necesarias para aprender el arte de gestionar adecuadamente su negocio. Por tanto, una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero, sobre todo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero, sobre todo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio. El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación titulada “La capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de Huaraz 2017”, es importante por cuanto ha permitido determinar la influencia del proceso de capacitación en la gestión de las microempresas de Huaraz. Se justificó en la medida que los microempresarios en su gran mayoría no han recibido ningún tipo de capacitación para la gestión financiera, gestión del talento humano y gestión de prevención y protección del ambiente; hecho que ha



venido ocasionando una serie de limitaciones y dificultades para el logro de fines, metas y objetivos microempresariales.

Así mismo se consideró que la investigación tiene un carácter muy relevante, en el sentido que, a mayores acciones de capacitación, mejores serán las posibilidades que tengan las microempresas de desarrollarse en diferentes rubros que el mercado huaracino demanda. A que me ha conducido realizar el trabajo para q me sirve

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las diversas dificultades que vienen afrontando las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huaraz tienen que ver primeramente con el desconocimiento sobre los procesos de gestión administrativa que tienen los empresarios quienes muestran poca información sobre las etapas de planificación, organización, dirección y el control empresarial. Por otro lado, también se muestra limitado conocimiento de lo que es el proceso de capacitación de personal como un medio o estrategia de complementar la información teórico-práctica de los elementos humanos que participan de una u otra manera en la gestión empresarial. Frente a esta breve exposición de la situación problemática, se formuló la siguiente interrogante:

**¿Cómo incide la capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz, en el período-2017?**

### **1.4 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **1.4.1 La capacitación empresarial**

(Bustos, 2012), define a la capacitación del personal como el conjunto de actividades didácticas que surgen por las propias necesidades de las empresas debido a las exigencias de mejoramiento de desempeño del personal por lo que su finalidad se orienta hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes y destrezas de los trabajadores, hecho que permitirá

desarrollar sus actividades de manera eficiente logrando los fines, objetivos y metas empresariales.

Según (Frigo, 2015), la Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. “Concretamente, la capacitación: Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa, por lo que se considera un proceso estructurado con metas bien definidas” (p. 33).

Explicando sobre el contenido de las definiciones la autora, sostiene que se entiende por capacitación al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

#### 1.4.2 La gestión empresarial

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica etc.

Según (Leon, 2007) es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido

es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Según (Martinez, 2012) La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan. El pensamiento administrativo se renueva continuamente, por lo que quien estudie gestión deberá ser un lector permanente no solo durante su formación, sino durante toda su vida profesional, de ahí la importancia de conocer con solidez los principales enfoques sobre gestión y administración de empresas.

Explicando las definiciones, se tiene en cuenta que la gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.

La gestión empresarial es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal. En los artículos anteriores, analizamos qué es la legislación administrativa y cuáles son sus principios. Ahora bien, ¿cuáles con los principios de la gestión administrativa?

## ANEXO 02: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>CAPACITACIÓN</b>	La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar su productividad. La eficiencia de cualquier organización dependerá de la adecuada capacitación de su personal tanto a nivel de directivos y personal operativo. (Castel: 2015).	Condiciones para una apropiada capacitación empresarial	Diagnóstico	¿En la microempresa existe un diagnóstico situacional de su problemática referente a la Capacitación?
			Necesidades	¿Existe un cuadro de necesidades prioritarias para la capacitación del personal que labora en la microempresa?
			Temas	¿La microempresa tiene definido los temas y contenidos a desarrollarse en los procesos de capacitación?
			Competencias	¿La capacitación del personal se orienta a mejorar su desempeño laboral en general?
		Procesos de capacitación	Planificación	¿En la microempresa se ha elaborado un Plan de Capacitación al personal?
			Implementación	¿Los responsables de la capacitación prevén todo lo necesario para el proceso de capacitación?
			Ejecución	¿La capacitación se realiza conforme a los lineamientos estipulados en los planes?
			Evaluación	¿En el proceso de capacitación se cumple la evaluación inicial, procesal y final?

<b>GESTIÓN DE MICROEMPRESAS</b>	La gestión empresarial son aquellos procesos de planeación, organización, dirección y control que se cumple dentro de la micro empresa con la intención de unificar esfuerzos para el logro de las metas y objetivos empresariales que tienen que ver con los niveles de producción, desempeño de personal y logro de mejores ganancias. (Landívar: 2009, p. 84)	Procesos de gestión	Planificación de gestión	¿La microempresa cuenta con un plan estratégico?
			Organización de gestión	¿En la microempresa se encuentran organizados los recursos humanos, materiales y financieros?
			Dirección de gestión	¿El gerente de la microempresa aplica los principios de gestión?
			Control de gestión	¿En la microempresa se lleva a cabo el control previo, concurrente y posterior?
		Tipos de gestión	Gestión de la Tecnología de Información	¿La microempresa hace uso de Tecnología de Información y comunicación como computadoras, equipo multimedia y otros?
			Gestión Financiera	¿La microempresa gestiona el financiamiento de fuentes externas y cumple sus compromisos económicos asumidos?
			Gestión de Recursos Humanos	¿En la microempresa se cumple la gestión del talento humano?
			Gestión de Operaciones y Logística	¿La microempresa aplica políticas de gestión operativa y logística?
			Gestión Ambiental	¿La microempresa formula y aplica políticas orientadas a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental?

## **1.5 HIPÓTESIS**

La capacitación empresarial incide favorablemente en la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período 2017.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz, período 2017.

### **1.6.2. Objetivos específicos:**

- Identificar las condiciones para una apropiada capacitación empresarial de las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período del 2017.
- Caracterizar el proceso de capacitación que se viene implementando en las microempresas en la ciudad de Huaraz en el período del 2017.
- Identificar los procesos básicos de la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período del 2017.
- Caracterizar el desarrollo de los procesos de gestión que se viene implementando en las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período del 2017.

## II: MATERIAL Y METODO

### 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación fue cuantitativa en la medida que la información recolectada fue sometida a los procedimientos de la estadística descriptiva, no siendo necesaria la aplicación de procedimientos inferenciales por ser de diseño descriptivo simple.

Por otro lado, se consideró como un estudio de campo, debido a que los datos para los análisis fueron tomados de las microempresas que vienen operando en la ciudad de Huaraz, y determinando su efectividad en los procesos de planeamiento, organización, dirección y control en dichas microempresas. En función al tiempo a desarrollarse el estudio fue de tipo transversal, debido a que el acopio de datos se cumplió en un solo momento.

#### 2.1.1 TIPO DE INVESTIGACION

- **Descriptiva:** Porque permitió conocer y describir las situaciones, actividades, procesos de los eventos de capacitación y su incidencia en los procesos de gestión en las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período del 2017.
- **No experimental:** Las variables de la investigación fueron observadas y analizadas, pero no manipuladas.
- **Aplicada:** Porque permitió investigar casos reales que tienen que ver con las variables de capacitación y gestión de procesos que vienen desarrollándose en las microempresas consideradas en la muestra de estudio.

#### 2.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

- **Transversal:** Se dio en un determinado periodo de tiempo, donde la recolección de datos se cumplió a través de la aplicación del cuestionario en un solo momento.

- **Contrastación:** Según el Modelo Lógico que permitió aplicar procedimientos precisos de orden descriptivo - teórico para la confirmación o negación de las hipótesis.

## **2.2 POBLACIÓN - MUESTRA:**

### **2.2.1 POBLACIÓN:**

Para la presente investigación se tomó como población a 121 microempresas de la ciudad de Huaraz registradas formalmente en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – REMYPE.

### **2.2.2 MUESTRA**

La muestra fue de tipo intencional tomó como muestra, a 80 microempresas de un determinado rubro que han operado en el 2017.

## **2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:**

### **2.3.1 TÉCNICA**

La técnica empleada en el proceso de recolección de datos fue la encuesta. "La encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de la población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características."

### **2.3.2 INSTRUMENTO:**

El instrumento específico de recolección de datos fue el cuestionario que viene a ser un “conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado, objeto propio de la investigación, cuyas respuestas se han de contestar por escrito”.

## **2.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Los datos fueron procesados y analizados utilizando la estadística básica: como las tablas de distribución de frecuencias, tablas de contingencia, gráficos de



dispersión de puntuaciones. Para el procesamiento, análisis y extracción del conocimiento se utilizó el programa de Excel 2010.

Se analizaron las variables de la investigación, tales como:

- **Variable dependiente:** Capacitación empresarial
- **Variable independiente:** Gestión de microempresas

### III: RESULTADOS

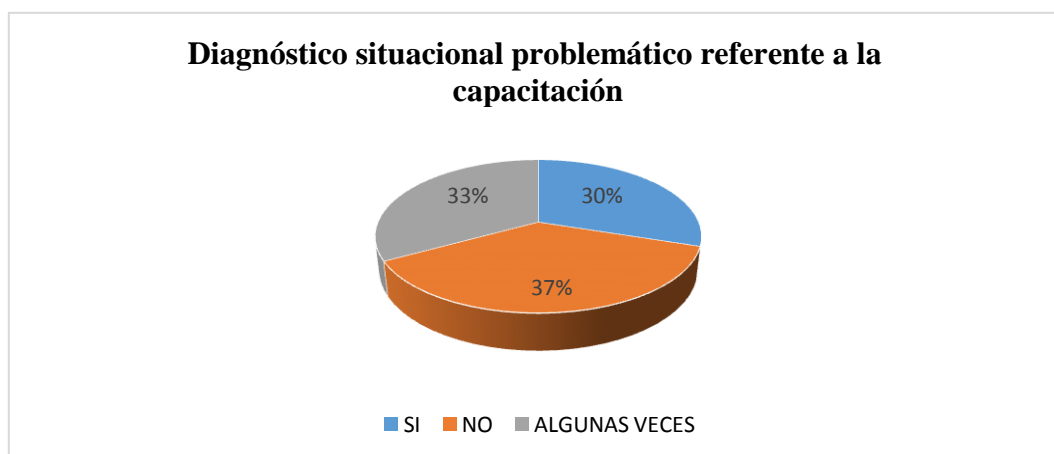
#### 3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

**TABLA N° 01:** ¿En la microempresa existe un diagnóstico situacional de su problemática referente a la capacitación?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	24	30%
NO	30	37%
ALGUNAS VECES	26	33%
TOTAL	80	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 01**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

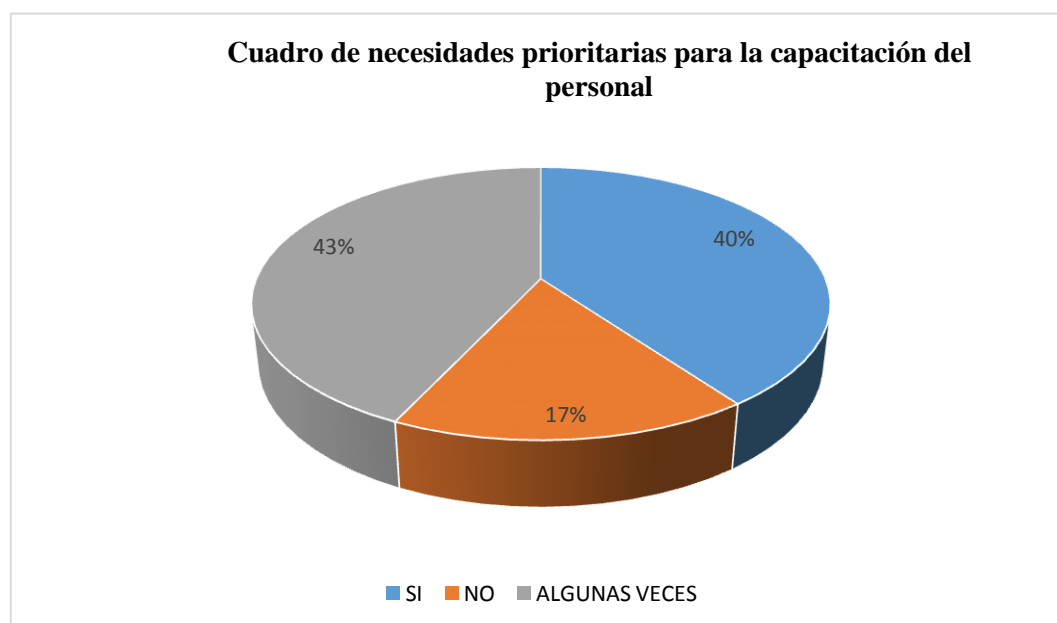
La información de la tabla y figura N° 01 indica que los encuestados en una 30% responden que sí, el 37% responden que no y el 33% responde a veces. Los porcentajes de las respuestas de los tres grupos son casi similares, encontrándose una leve incidencia mayor (37%), que responden que no cuentan con un diagnóstico situacional que oriente el proceso de capacitación.

**TABLA N° 02:** ¿Existe un cuadro de necesidades prioritarias para la capacitación del personal que labora en la microempresa?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	32	40%
NO	14	17%
ALGUNAS VECES	34	43%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 02**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**Interpretación:**

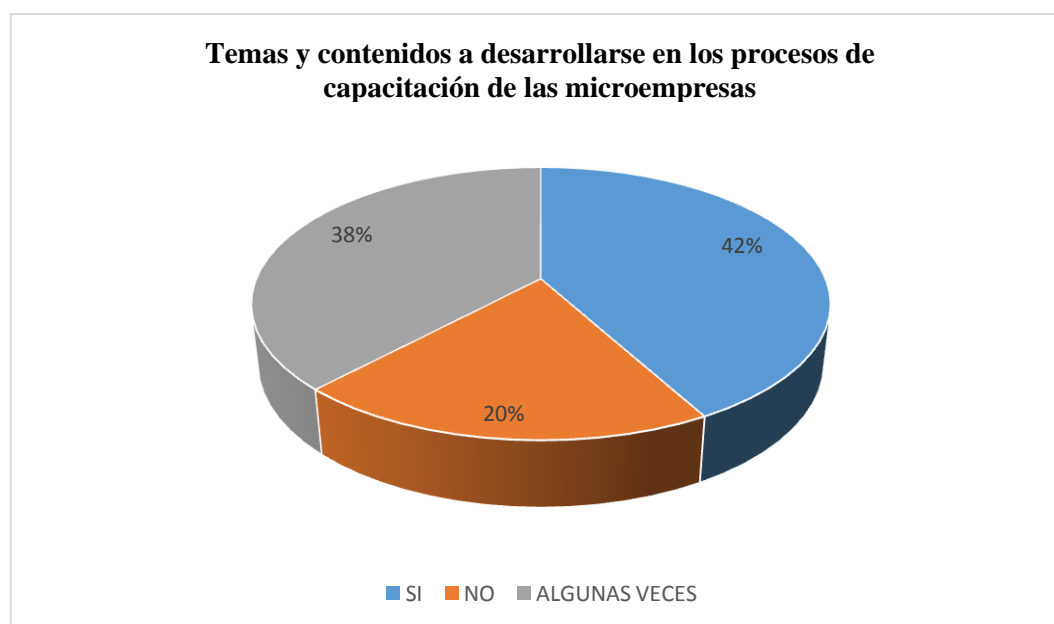
La información que muestra la tabla y figura N° 02 señala que el 40% de encuestados señala que sí, el 17% indica que no, y el 43% indica algunas veces. Del análisis efectuado se deduce que existe una leve incidencia mayor en la alternativa de algunas veces, significando que la mayoría de microempresas no cuentan con el cuadro de necesidades prioritarias para la capacitación.

**TABLA N° 03:** ¿La microempresa tiene definido los temas y contenidos a desarrollarse en los procesos de capacitación?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	34	42%
NO	16	20%
ALGUNAS VECES	30	38%
TOTAL	80	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 03**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

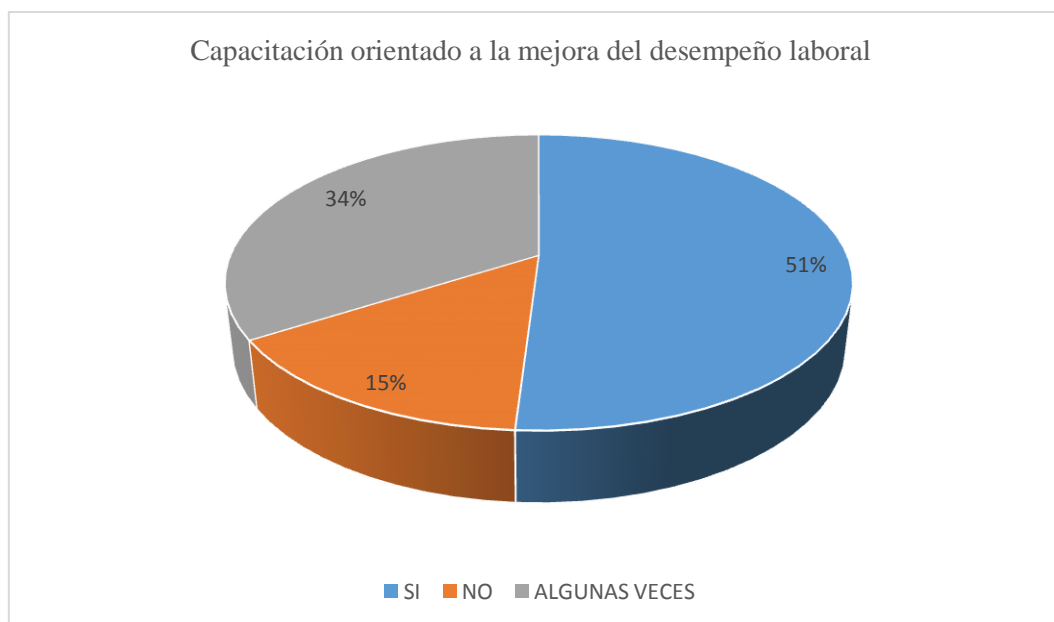
La información mostrada en la tabla y figura N° 03 indica que el 42% de encuestados responde que sí, el 20% responde que no, y el 38% responde algunas veces. Del análisis se deduce que la mayoría de los microempresarios de Huaraz, solamente en algunas oportunidades cuentan con los temas y contenidos a desarrollarse en los procesos de capacitación.

**TABLA N° 4:** ¿La capacitación del personal se orienta a mejorar su desempeño laboral en general?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	41	51%
NO	12	15%
ALGUNAS VECES	27	34%
TOTAL	80	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 04**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

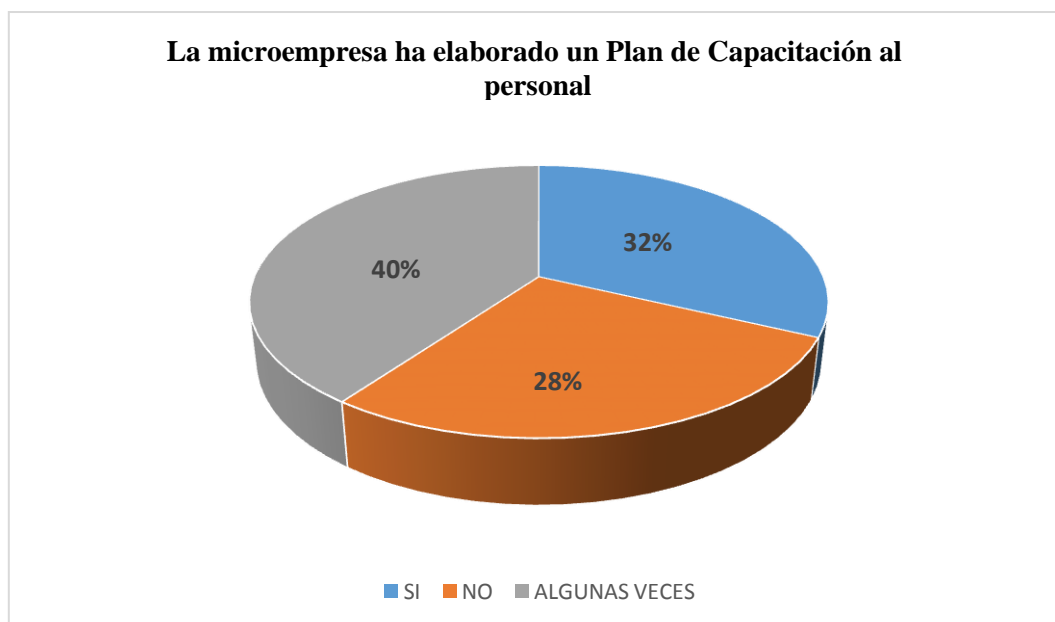
Respondiendo la interrogante el 51% de encuestados responde que sí, el 15% señala que no y el 34% responde algunas veces. Del análisis efectuado se determina que la mayoría de microempresarios está de acuerdo que la capacitación del personal se orienta a mejorar el desempeño laboral en general.

**TABLA N° 05:** ¿En la microempresa se ha elaborado un Plan de Capacitación al personal?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	26	32%
NO	22	28%
ALGUNAS VECES	32	40%
TOTAL	80	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 05**



**Fuente:** Elaboración propia del autor.

### **Interpretación**

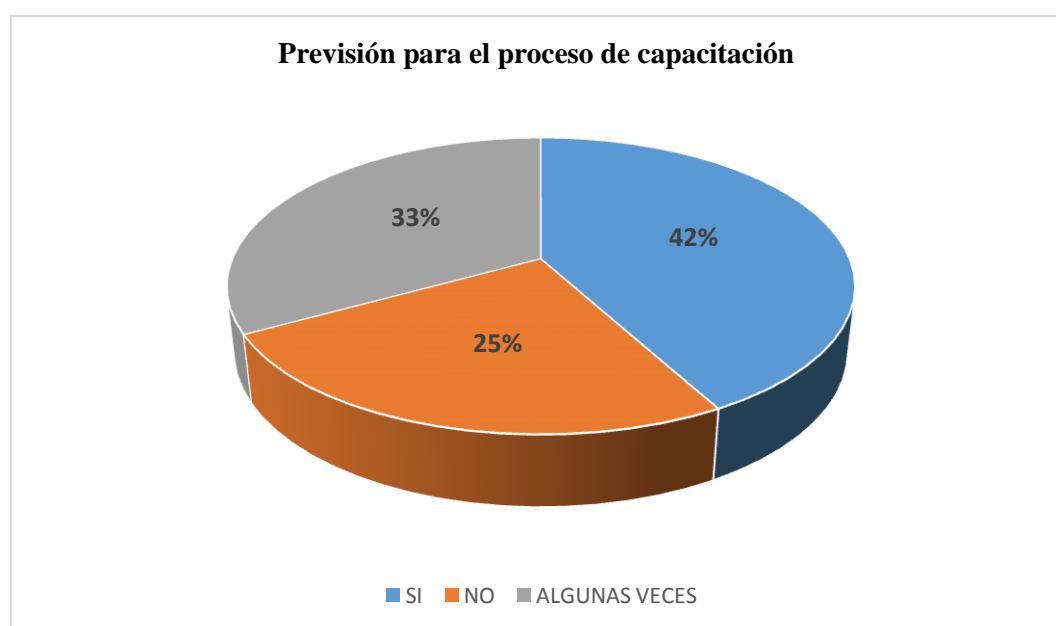
Ante la pregunta formulada el 32% de encuestados responde que sí, el 28% responde que no y el 40% en algunas veces. Interpretando la información analizada se determina que mayormente solamente se ha elaborado el plan de capacitación en algunas oportunidades.

**TABLA N° 06:** ¿Los responsables de la capacitación prevén todo lo necesario para el proceso de capacitación?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	34	42%
NO	20	25%
ALGUNAS VECES	26	33%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 06**



**Fuente:** Elaboración propia del autor.

#### **Interpretación:**

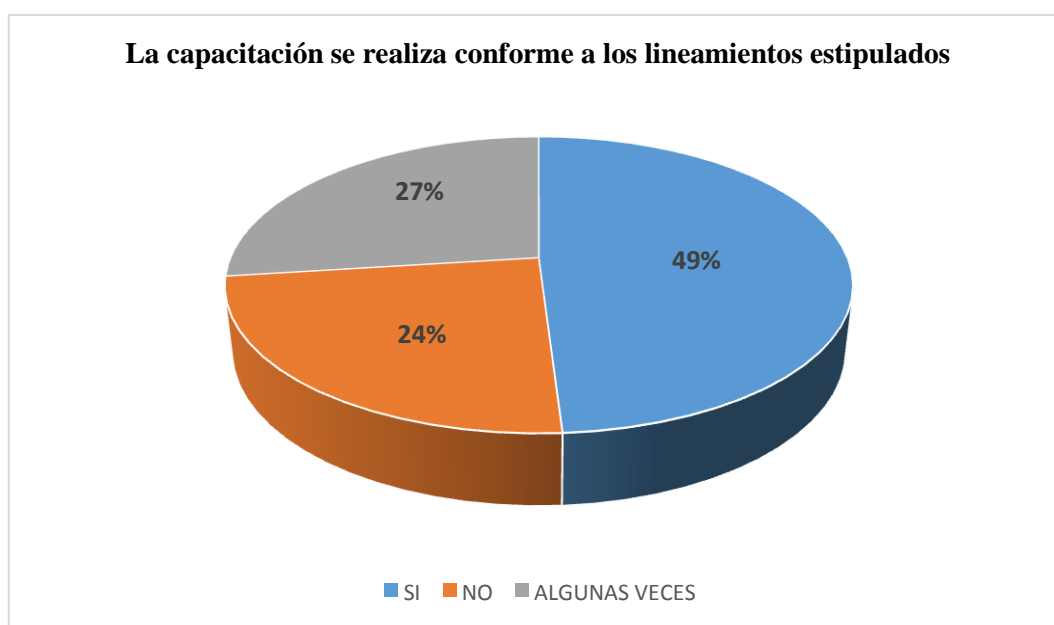
La tabla y figura N° 06 muestran que el 25% de encuestados señala que no, el 42% que sí y el 33% indica que en algunas oportunidades. De la información analizada, se deduce que en la mayoría de microempresas de la ciudad de Huaraz, se previene el proceso de capacitación a sus trabajadores y a los responsables.

**TABLA N° 07:** ¿La capacitación se realiza conforme a los lineamientos estipulados en los planes?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	39	49%
NO	19	24%
ALGUNAS VECES	22	27%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 07**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

Ante la interrogante formulada el 49% de encuestados señala que sí, en cambio el 24% indica que no y el 27% señala que en algunas oportunidades. De análisis efectuado se determina que en la mayoría de las microempresas el proceso de capacitación se realiza conforme a los lineamientos estipulados en los planes establecidos.

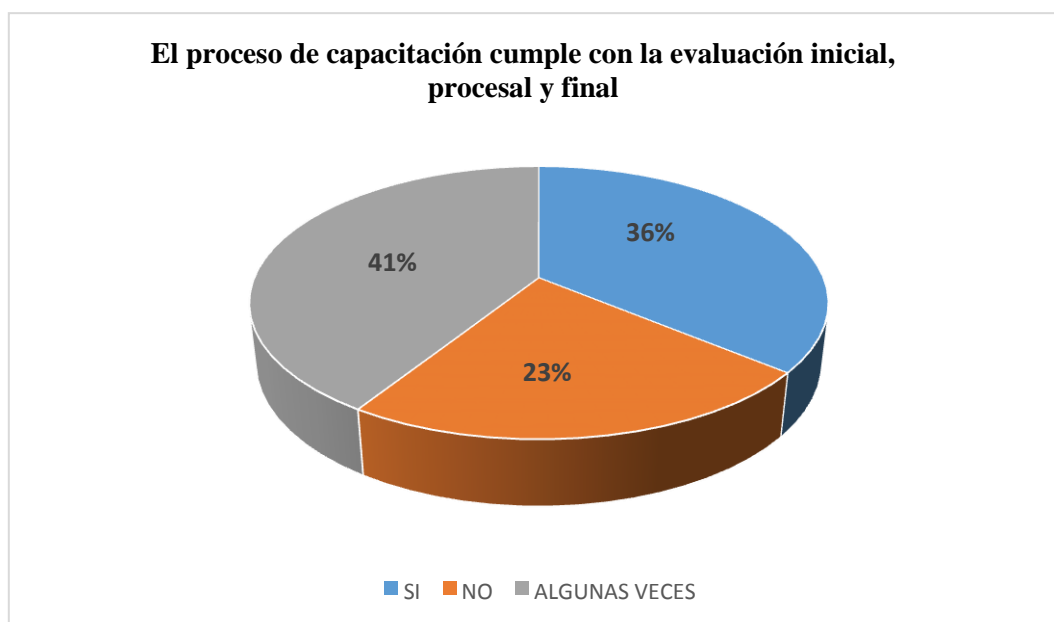


**TABLA N° 08:** ¿En el proceso de capacitación se cumple la evaluación inicial, procesal y final?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	29	36%
NO	18	23%
ALGUNAS VECES	33	41%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 08**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

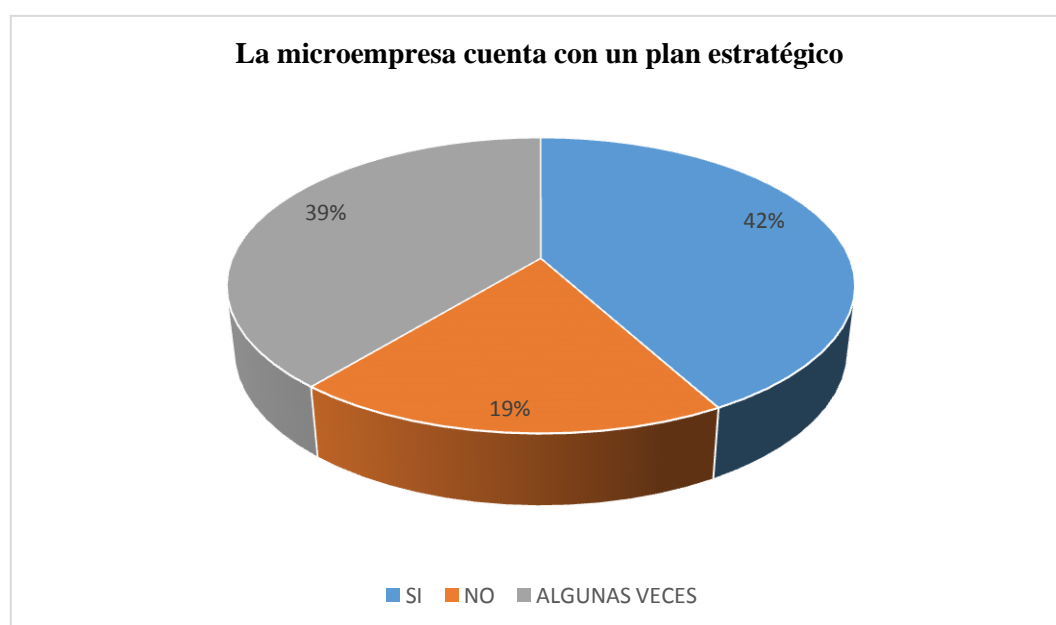
La información mostrada en la tabla y figura N°07 se aprecia que 36% de encuestados indica que sí, el 23% señala que no y el 41% indica que en algunas veces. Como resultados del análisis se determina que la mayoría de empresarios solamente en algunas oportunidades evalúan a nivel inicial, procesal y final los procesos de capacitación.

**TABLA N° 09:** ¿La microempresa cuenta con un plan estratégico?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	34	42%
NO	15	19%
ALGUNAS VECES	31	39%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017

**FIGURA N° 09**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

Indagando sobre la gestión microempresarial, el mayoritario 42% señala que en algunas oportunidades la microempresa cuenta con su plan estratégico, el 19% indica que no lo cuenta y el 39% señala tenerlo en algunas oportunidades. Del análisis efectuado se determina que la mayoría de microempresas cuenta con el plan estratégico correspondiente a la gestión.

**TABLA N° 10:** ¿En la microempresa se encuentran organizados los recursos humanos, materiales y financieros?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	34	42%
NO	19	24%
ALGUNAS VECES	37	34%
TOTAL	80	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017

**FIGURA N° 10**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

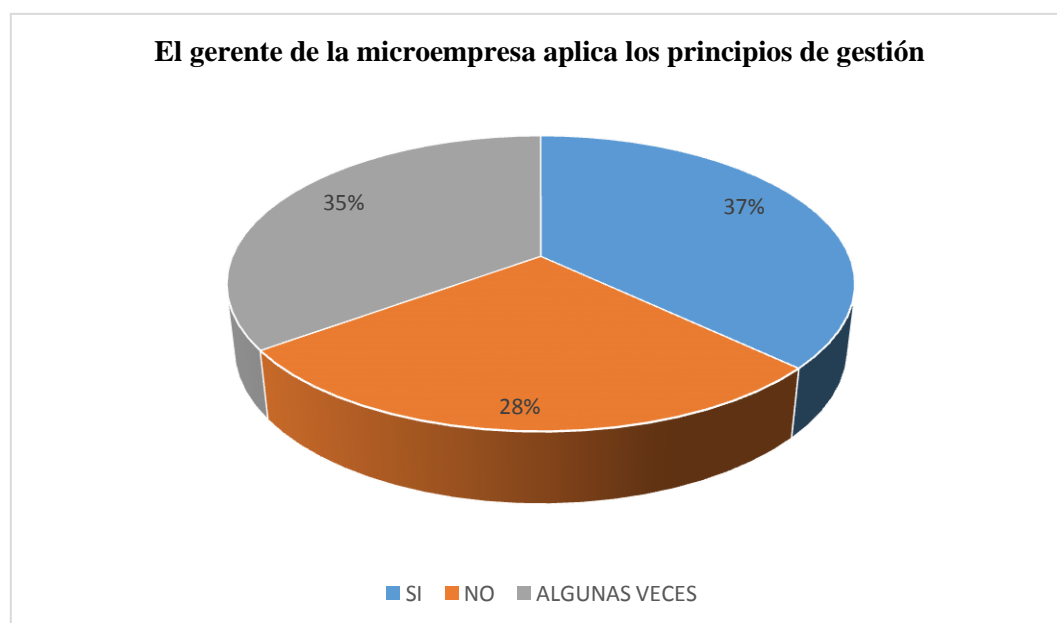
Respondiendo la interrogante sobre gestión empresarial, el 42% indica que sí, el 34% indica algunas veces y el 24% indica que no. Estas referencias porcentuales llevan a determinar que en la mayoría de las microempresas de la localidad de Huaraz se encuentran organizados los recursos humanos, materiales y financieros.

**TABLA N° 11:** ¿El gerente de la microempresa aplica los principios de gestión?

ALTERNATIVAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	3°	37%
NO	22	28%
ALGUNAS VECES	28	35%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017

**FIGURA N° 11**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

### **Interpretación:**

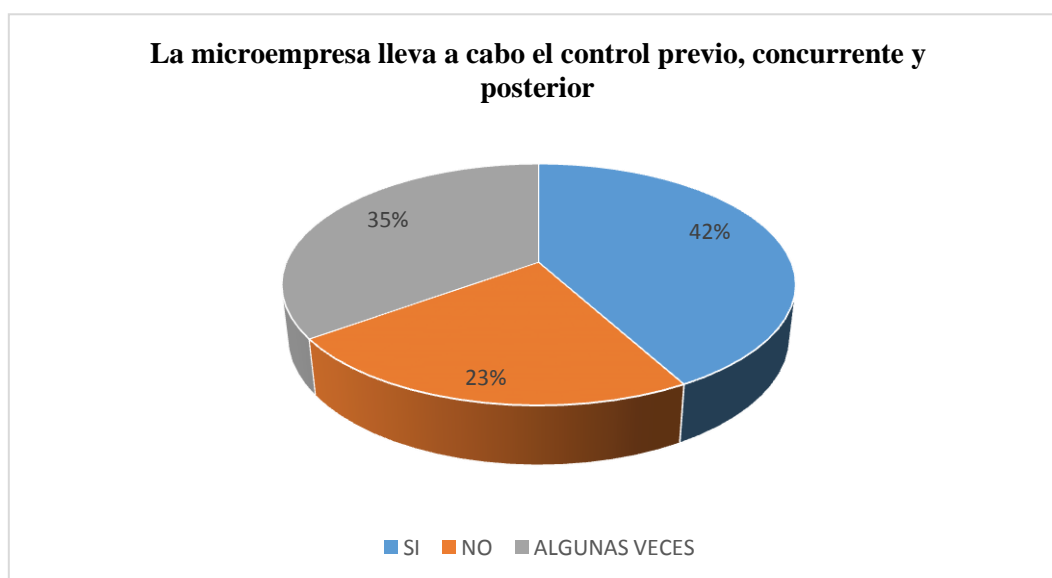
Respondiendo sobre la aplicación de los principios de gestión, el 37% de encuestados responden que sí los aplican, el 28% indica que no, y el 35% responde que algunas veces. Teniendo en cuenta las respuestas de los que sí y de los que indican algunas veces, se determina que el gerente de la microempresa tiene en cuenta los principios fundamentales de gestión administrativa.

**TABLA N° 12:** ¿En la microempresa se lleva a cabo el control previo, concurrente y posterior?

ALTERNATIVAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	34	42%
NO	18	23%
ALGUNAS VECES	28	35%
TOTAL	80	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 12**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

### **Interpretación:**

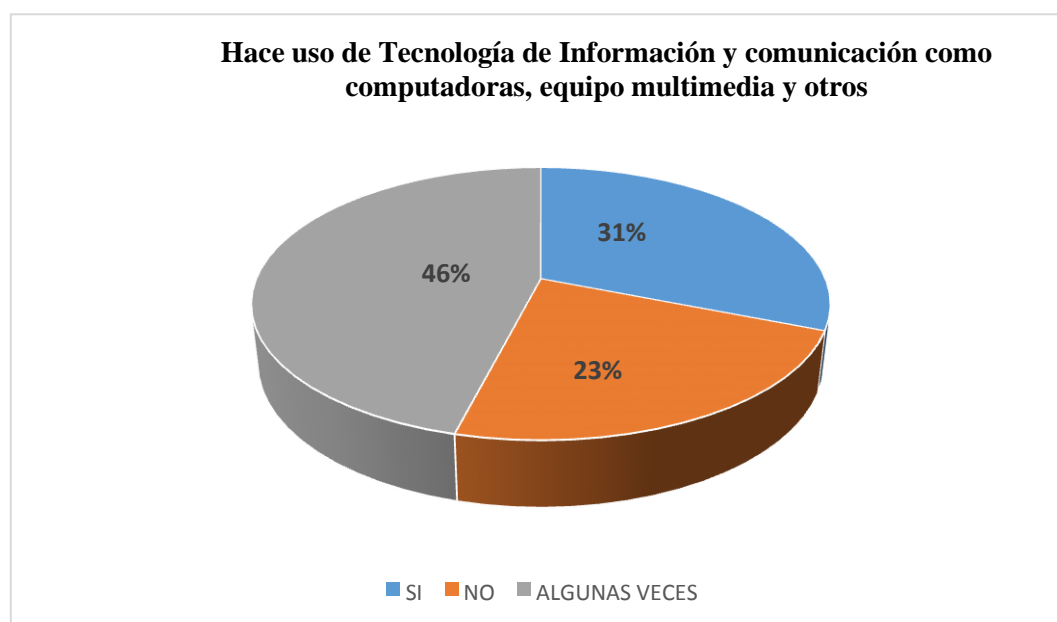
Respondiendo el interrogante referido al control como parte de la gestión administrativa empresarial, el 42% de encuestados responde que en su microempresa se aplica el control previo, concurrente y el posterior, el 28% responde que no y el 35% responde algunas veces. Luego del análisis efectuado se determina que sí en la mayoría de microempresas se aplican el control previo, el concurrente, y el control posterior como una medida para un mejor control como parte fundamental de la gestión administrativa.

**TABLA N° 13:** ¿La microempresa hace uso de Tecnología de Información y comunicación como computadoras, equipo multimedia y otros?

ALTERNATIVAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	25	31%
NO	18	23%
ALGUNAS VECES	37	46%
TOTAL	80	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 13**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

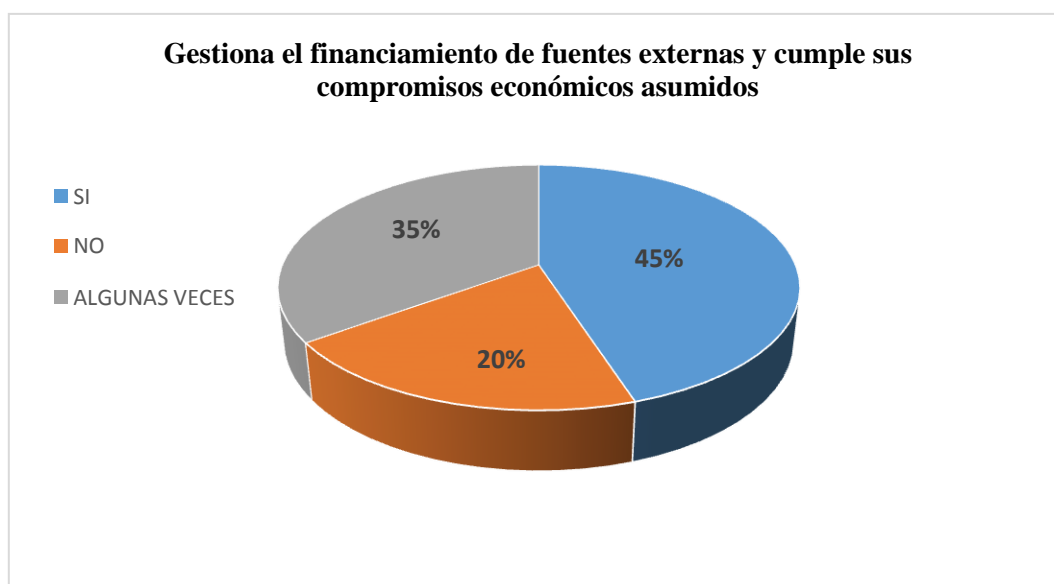
Respondiendo el 31% de encuestados refieren que sí, otro grupo representado por el 23% señala que no, así como el tercer grupo conformado por el 46% responde que algunas veces. De la información analizada, se determina que la mayoría de las microempresas que vienen operando en la ciudad de Huaraz, no manejan la tecnología de información y comunicación permanentemente, siendo utilizado mayormente en forma eventual.

**TABLA N° 14:** ¿La microempresa gestiona el financiamiento de fuentes externas y cumple sus compromisos económicos asumidos?

ALTERNATIVAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	36	45%
NO	16	20%
ALGUNAS VECES	28	35%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 14**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

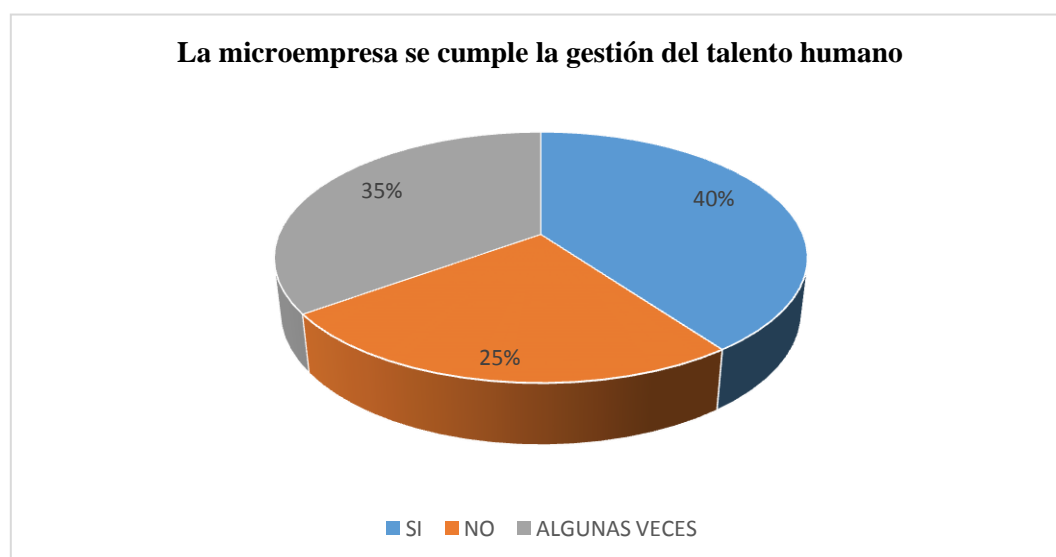
La información mostrada en la tabla y figura, demuestra que el 45% de microempresarios gestiona el financiamiento en fuentes externas, no así el 20%. Respondiendo el 35% que sí lo hacen en algunas oportunidades. Del análisis porcentual efectuado, se deduce que la mayoría de microempresarios considerados en la muestra de estudio gestiona el financiamiento de fuentes externas y cumple sus compromisos económicos asumidos.

**TABLA N° 15:** ¿En la microempresa se cumple la gestión del talento humano?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	32	40%
NO	20	25%
ALGUNAS VECES	28	35%
TOTAL	80	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 15**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**Interpretación:**

Ante la interrogante formulada, tal como se aprecia en la tabla y figura N° 15 el 40% de microempresarios responden que sí, en cambio el 25% de ellos señala que no, así como el 35% responde que algunas veces. Partiendo de las referencias porcentuales se determina que la mayoría de los encuestados dedicados a la conducción de microempresas de la ciudad de Huaraz, ya asignan importancia a la gestión del talento humano o gestión de los recursos humanos en procesos de gestión empresarial.

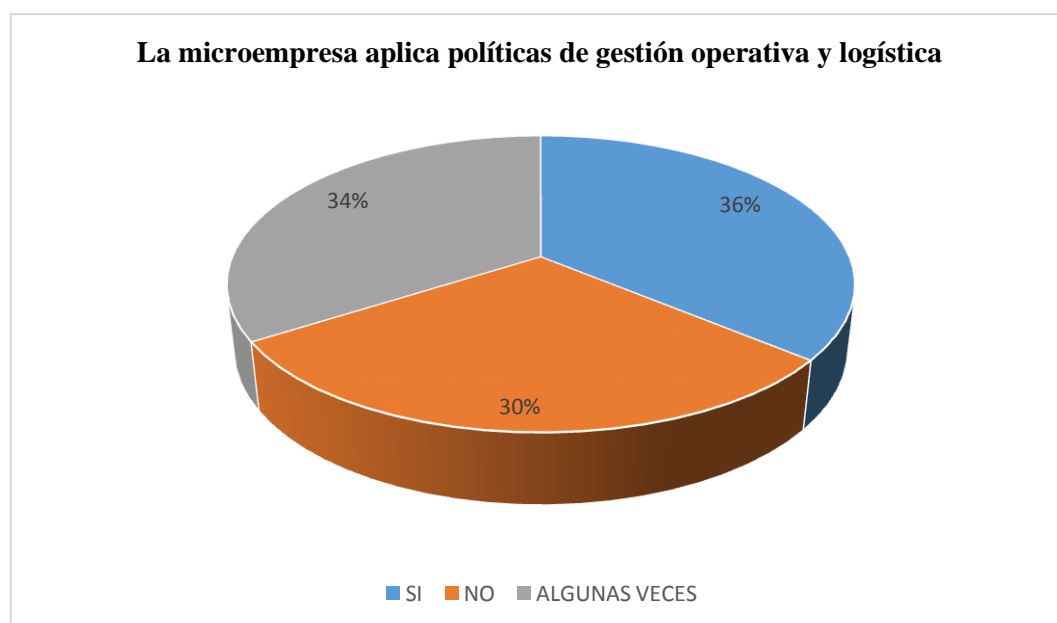


**TABLA N° 16:** ¿La microempresa aplica políticas de gestión operativa y logística?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	29	36%
NO	24	30%
ALGUNAS VECES	27	34%
TOTAL	80	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

**FIGURA N° 16**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

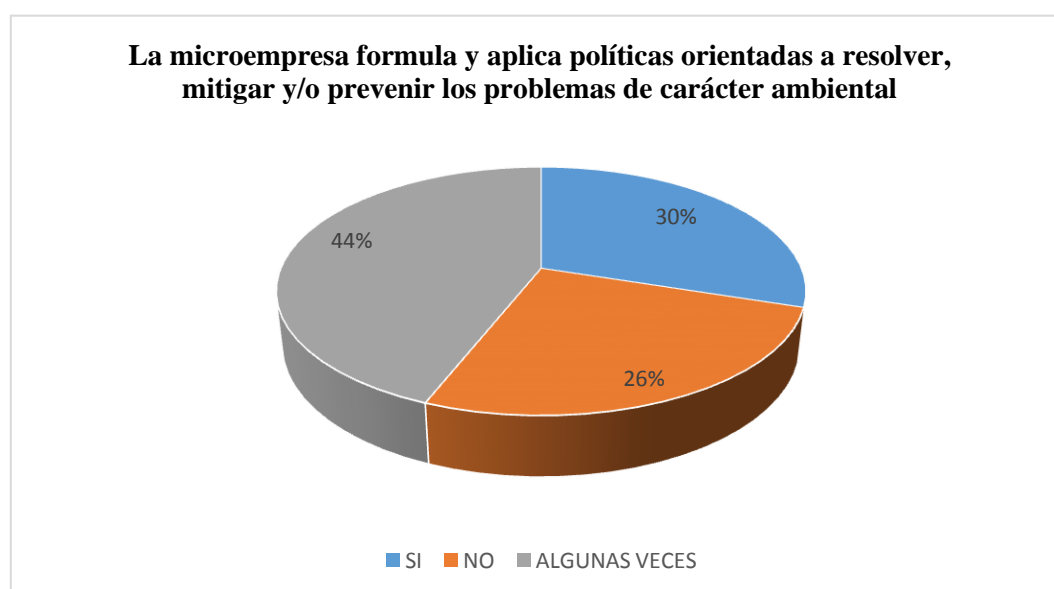
Lo que muestra la tabla y figura N° 16 deja claramente establecido que el 36% de encuestados aplica políticas de gestión operativa y logística en su microempresa, el 30% señala que no, así como el 34% lo hace en algunas oportunidades. Del análisis porcentual se determina que la mayoría de microempresarios aplica ya lineamientos de gestión operativa y logística en su organización laboral.

**TABLA N° 17:** ¿La microempresa formula y aplica políticas orientadas a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental?

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	24	30%
NO	21	26%
ALGUNAS VECES	35	44%
TOTAL	80	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz - 2017.

**FIGURA N° 17**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los microempresarios de la ciudad de Huaraz-2017.

#### **Interpretación:**

Concluyendo el análisis e interpretación de la información recolectada, en la tabla y figura N°17 se aprecia que el 30% de microempresarios sí tiene en cuenta los lineamientos de protección del medio ambiente. El 44% de encuestados indican aplicar algunas veces, así como el 26% señala no aplicar dicha política de protección ambientalista. Del análisis efectuado se determina que los microempresarios de la ciudad de Huaraz, en su mayoría no aplican los lineamientos de protección del medio ambiente.

#### IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN

- 41** A la consulta de identificar las condiciones para una apropiada capacitación empresarial de las microempresas el 40% indica que si es necesario (TABLA N°1), además el 43% responden que existe en algunas oportunidades el cuadro de necesidades prioritarias para la capacitación de personal (TABLA N° 2), así como el 38 % indica que algunas veces la empresa tiene definida los temas a desarrollarse en la capacitación (TABLA N° 3). También el 51 % señala que sí la capacitación busca mejorar el desempeño laboral (TABLA N° 4).

Resultados que coincide con lo expresado por (Gutierrez, 2016) que la capacitación empresarial es una necesidad prioritaria de la microempresa por lo que debe existir condiciones apropiadas para ello. Lo mismo menciona (Buñuelos, 2015) cuando plantea que los procesos de capacitación se hacen muy necesarios en los negocios y pequeñas empresas para su correspondiente desarrollo y logro de objetivos empresariales.

- 42** A la consulta de caracterizar el proceso de capacitación que se viene implementando en la microempresa el 32% responde que se cuenta con un Plan de Capacitación (TABLA N°5), también el 42% de encuestados señala que se prevé todo lo necesario para la capacitación (TABLA N°6), también el 49% señala que la capacitación se cumple de acuerdo a los lineamientos estipulados en los planes (TABLA N°7). Por su parte el 36% hace conocer que se cumple con todo el proceso de evaluación correspondiente a la capacitación (TABLA N°8).

Resultados coincidentes encontrados por (Santa Maria J. , 2001) donde precisa que para que ocurra un buen proceso de capacitación en la microempresa es necesario tener un Plan de Trabajo que parta de un diagnóstico. También sobre el tema (Burgos, 2015) indica que todo proceso de capacitación a nivel microempresarial se encuentra sujeto a un diagnóstico o necesidad de la capacitación que permita asegurar el desempeño laboral de los trabajadores.

- 43** A la consulta de identificar los procesos de gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz, se encuentra que el 42 % indica que existe un Plan Estratégico que orienta todo el proceso (TABLA N°9), así como el 42% responde que en la empresa se tienen organizados los recursos humanos, materiales y financieros (TABLA N° 10). El 37% de microempresarios responden que sí aplican los principios de gestión (TABLA N°11). También el 42% de encuestados indican que se lleva a cabo el control previo, concurrente y posterior (TABLA N° 12).

Los resultados encontrados concuerdan con los estudios de (Argoti, 2015) quien señala que en toda microempresa debe existir una línea maestra que viene a ser el Plan Estratégico Institucional. También (Zalazar, 2016) hace referencia que la microempresa necesariamente tiene que seguir y acatar los principios fundamentales que le han de permitir lograr los fines, objetivos y metas institucionales.

- 44** A la consulta de caracterizar el proceso de gestión que se viene implementando en las microempresas, se tiene que el 46% de encuestados señala que en la empresa se hace uso de la Tecnología de Información y Comunicación (TABLA N° 13), del mismo modo que el 45% de encuestados indican que aprovechan de las fuentes externas para el financiamiento (TABLA N° 14). El 40% de encuestados responden que se viene cumpliendo en la empresa la gestión del talento humano (TABLA N° 15). Por otro lado, el 36% indica que en la microempresa se viene aplicando las políticas de gestión operativa y logística (TABLA N° 16), así como el 44% de microempresarios refieren que en algunas oportunidades solamente tienen en cuenta lineamientos de política de prevención de problemas ambientales (TABLA N°17). Los resultados encontrados en la investigación de (Gonzales, 2016) explican que son diferentes aspectos fundamentales que determinan la buena gestión de una microempresa, siendo una de ellas la gestión del financiamiento que pueden ser internas como externas. Por su parte (Torres, 2016) quien sostiene que la buena gestión empresarial parte de una buena gestión del talento humano; es decir, la preocupación de la empresa por el bienestar y desempeño de los trabajadores.

También (Gutierrez, 2016) en las conclusiones de su investigación señala que, en el Siglo XXI, toda empresa sin importar su nivel debe preocuparse por prevenir y controlar la contaminación ambiental.

## **V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 5.1.1** Para la identificación de las condiciones de una apropiada capacitación empresarial, un 40% de microempresas de la ciudad de Huaraz mencionaron que la capacitación empresarial si es importante, acompañado de un 51% que señalaron que la capacitación busca mejorar el desempeño laboral, también se han identificado que un 43% posee un cuadro de necesidades de capacitación, así como los temas y contenidos, mostrando así que las microempresas de la ciudad de Huaraz cuentan con visión de mejora pero falta la aplicación de estos.
- 5.1.2** El proceso de capacitación que se viene implementando en las microempresas, de acuerdo a la información reportada un 49% señala que la capacitación se cumple de acuerdo a los lineamientos estipulados en un Plan de Capacitación, un 42% proveen todos los recursos para su buena ejecución y un 36% cumple todos los procesos de evaluación inicial, procesal y final demostrando que las microempresas de la ciudad de Huaraz, si presentan un interés en la ejecución de una correcta capacitación empresarial.
- 5.1.3** La gestión empresarial presenta un conjunto de procesos básicos que deben cumplir necesariamente partiendo de la etapa del planeamiento, organización, dirección, ejecución y de control, dentro de las microempresas de Huaraz un 46% aplican lo anterior usando la Tecnología de Información y Comunicación que facilitando organización de los recursos humanos, materiales y financieros tal como lo demuestra el 42% de microempresas, que deben aplicarse a la par de los principios fundamentales, asimismo un 42% indica que lleva cabo un control previo, concurrente y posterior, todo esto permite que la organización cumpla con los objetivos y metas institucionales.
- 5.1.4** Para la capacitación empresarial un 45% de microempresas utilizan un financiamiento externo para la realización de esta, asumiendo su obligación

posterior, el 44% de microempresas aplican las políticas de prevención de carácter ambiental y el 40% viene cumpliendo en la empresa la gestión del talento humano, a su vez un 36% aplica políticas de gestión operativa y de logística, encontrándose que mayoritariamente el proceso de gestión vienen siendo cumplidos por los microempresarios de la ciudad de Huaraz.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- 5.2.1** A los responsables de las Microempresas que vienen operando en la ciudad de Huaraz, deben promover la capacitación de todos los directivos y trabajadores sobre diferentes aspectos que tienen que ver con el mejor desarrollo de la microempresa. Es decir, se debe promover la capacitación partiendo de un diagnóstico y un cuadro de necesidades que determinen los contenidos a desarrollar para un mejor desempeño laboral de todos los trabajadores.
- 5.2.2** Se recomienda a los directivos de las microempresas tener en cuenta que la capacitación de los trabajadores debe centrarse sobre temas y contenidos relacionados a los diferentes procesos de gestión empresarial como el planeamiento, la organización, dirección y control como procesos de gestión fundamentales dentro de la microempresa que permita lograr los fines, objetivos y metas microempresariales.
- 5.2.3** Los responsables de las microempresas deben capacitar a los trabajadores sobre los diferentes aspectos de gestión del talento humano, gestión de protección del medio ambiente, gestión logística y de producción con el manejo de las TICs y la gestión de lineamientos microempresariales.



## Referencias Bibliográficas:

- Argoti, J. L. (2015). *La Gestión Administrativa en las micro y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto-Colombia*. Colombia : Universidad de Nariño.
- Asenjo, V. (2009). *Capacitación empresarial de las micro y pequeñas empresas de Lima Metropolitana*. lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Blastos, R. (2012). *Formas y estilos de capacitación en la empresa*. Buenos Aires : Nuevo Kapeluz.
- Bolaños, G. (2009). *La capacitación en las microempresas*. Buenos Aires : Nuevo Kapeluz.
- Burga Argandoña, M. (2015). *Cultura tributaria y obligaciones tributarias en las empresas comerciales del Emporio Gamarra, 2014*. Lima.
- Burgos, J. (2015). *La capacitación en los procesos de gestión administrativa de micro y empresas en Quito*. ecuador quito : universidad central de ecuador .
- Bustillos, A. (2013). *La Gestion financiera dentro de la empresa*. Santiago-Chile .
- Bustos, C. (2012). *La capacitación en la empresa*. México : Edumes .
- Cabello Vela, J. (2013). *La conciencia tributaria y su influencia en la evasión del impuesto a la renta de tercera categoria de los establecimientos de hospedajes en la ciudad de Tingo Maria - 2013*. Huánuco - Perú.
- Cejas, G. (1994). *la planeacion en el proceso de la gestion empresarial* . España: montana .
- Chacaltana, J. (2003). *Impacto del programa A Trabajar Urbano: Ganancias de Ingreso y Utilidad de las Obras CIES* . Lima: Mimeo .
- Chuquisengo, R. (2017 ). *Filosofía de la gestión del talento humano*. . Bogotá-Colombia: Casas. S.A.
- Davis, W. y. (2013). *Todo lo que necesita conocer sobre el financiamiento para mypes y pymes*. . Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/necesita-conocer-financiamiento-mypes-pymes-51498>
- Diaz, A. (2015). *Importancia de la capacitación empresarial*. México. Mexico: SINCAL sistema de calidad.
- Diez. (2009). *tipos de capacitacion*. española: exprees.
- Drucker, p. (2009). *Desafíos de la gerencia en el siglo XXI*. Madrid : Santillana .

- Egúsqiza, D. (2010). *El proceso administrativo en las organizaciones productivas*. Madrid : Oikos.
- Empresa, E. E. (2017). La gestión de protección ambiental en la empresa. *Publicaciones EUDE*.
- Espinoza, I. T. (2016). *El estado del proceso administrativo de la microempresa en el Sur del Istmo de Tehuantepec*. México: Unidad editorial.
- French, W. (2008). *Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. . mexico: limusa .
- Frigó, E. (2015). *Qué es el proceso de la capacitación laboral*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- García, H. (2012). *Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo*. Chile : Mundo .
- Gonzales, O. (2016). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el uso de instrumentos normativos de gestión en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro otros tipos de transporte regular de pasajeros por vía terrestre, en el distrito de Huaraz, 2016*. huaraz: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Gonzales, R. (2014). *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de productos de limpieza del hogar del distrito de Huaraz, 2014*. chimbote : Universidad Los Ángeles de Chimbote.
- Gugliemelli, P. (2006). *La gestión de capacitación en las organizaciones*. . lima : Ministerio de Salud. .
- Hampton. (2011). *la naturaleza fundamental de la organización empresarial* . Barcelona : Montana .
- Hidalgo. (1998). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. . Mexico : Trillas .
- Leon. (abril de 2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresa>
- Martín, R. y. (2015). *Gestión de operaciones y logística*. Madrid: Oikos.
- Martínez, A. P. (2012). *Breve reseña sobre gestión empresarial*. En A. P. Martínez, *Gestión*. Madrid .
- Media. (2015). *Estrategias de capacitación empresarial*. argentina : lumbro .

- Morales, R. &. (2008). *modelos de capacitacion empresarial* . chile : santa ana .
- Odonnell, K. y. (1999). *Desafíos de la gerencia en el siglo XXI* . Madrid : Santillana .
- Olea. (2010). *Evaluación de impacto de la capacitación*. Chile : Universidad de Chile .
- Santa Maria, J. (2001). *Los procesos administrativos y la gestión estratégica*. Bogotá: Magisterio.
- Sarmiento. (2010). *Beneficios de la capacitación*. lima : economia y mas .
- SENA. (28 de septiembre de 2015). Obtenido de Sistema Nacional de desarrollo . En S. Pluz. mexico: limusa .
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* . Mexico : Limusa .
- Talledo, G. (2005). *Mejorando la productividad en la empresa*. Caracas : Produccion y desarrollo.
- Villaseca, T. (2013). *caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas* . Talara - Perú .
- Zalazar, D. (2016). *“Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de promoción de ventas en las micro y pequeñas empresas del sector comercio* . Huaraz: Universidad Los Angeles de Chimbote.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES
La capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de Huaraz 2017.	¿Cómo incide la capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz, 2017?	La capacitación empresarial incide favorablemente en la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz, 2017.	<p><b>* Objetivo general</b> Determinar la incidencia de la capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b>            * Identificar las condiciones para una apropiada capacitación empresarial de las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período del 201            * Caracterizar el proceso de capacitación que se viene implementando en las microempresas en la ciudad de Huaraz en el período del 2017.            * Caracterizar el desarrollo de los procesos de gestión que se viene implementando en las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período del 2017.            * Identificar los procesos básicos de la gestión de las microempresas de la ciudad de Huaraz en el período del 2017.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Capacitación empresarial</p> <p><b>Variable independiente:</b> Gestión de microempresas</p>

**ANEXO 02: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLE**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>	La capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar su productividad. La eficiencia de cualquier organización dependerá de la adecuada capacitación de su personal tanto a nivel de directivos y personal operativo. (Castel: 2015).	Condiciones para una apropiada capacitación empresarial	Diagnóstico	¿En la microempresa existe un diagnóstico situacional de su problemática referente a la Capacitación?
			Necesidades	¿Existe un cuadro de necesidades prioritarias para la capacitación del personal que labora en la microempresa?
			Temas	¿La microempresa tiene definido los temas y contenidos a desarrollarse en los procesos de capacitación?
			Competencias	¿La capacitación del personal se orienta a mejorar su desempeño laboral en general?
		Procesos de capacitación	Planificación	¿En la microempresa se ha elaborado un Plan de Capacitación al personal?
			Implementación	¿Los responsables de la capacitación prevén todo lo necesario para el proceso de capacitación?
			Ejecución	¿La capacitación se realiza conforme a los lineamientos estipulados en los planes?
			Evaluación	¿En el proceso de capacitación se cumple la evaluación inicial, procesal y final?

<b>GESTIÓN DE MICROEMPRESAS</b>	La gestión empresarial son aquellos procesos de planeación, organización, dirección y control que se cumple dentro de la micro empresa con la intención de unificar esfuerzos para el logro de las metas y objetivos empresariales que tienen que ver con los niveles de producción, desempeño de personal y logro de mejores ganancias. (Landívar: 2009, p. 84)	Procesos de gestión	Planificación de gestión	¿La microempresa cuenta con un plan estratégico?
			Organización de gestión	¿En la microempresa se encuentran organizados los recursos humanos, materiales y financieros?
			Dirección de gestión	¿El gerente de la microempresa aplica los principios de gestión?
			Control de gestión	¿En la microempresa se lleva a cabo el control previo, concurrente y posterior?
		Tipos de gestión	Gestión de la Tecnología de Información	¿La microempresa hace uso de Tecnología de Información y comunicación como computadoras, equipo multimedia y otros?
			Gestión Financiera	¿La microempresa gestiona el financiamiento de fuentes externas y cumple sus compromisos económicos asumidos?
			Gestión de Recursos Humanos	¿En la microempresa se cumple la gestión del talento humano?
			Gestión de Operaciones y Logística	¿La microempresa aplica políticas de gestión operativa y logística?
			Gestión Ambiental	¿La microempresa formula y aplica políticas orientadas a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental?



## **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE LA MICROEMPRESAS DE HUARAZ - 2017.”**

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información para determinar LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE LA MICROEMPRESAS DE HUARAZ - 2017.

**Funciones:** a continuación, encontrara una serie de preguntas a las que responderá marcando con un aspa(x) la respuesta que considere conveniente, agradeciendo a usted que sea una respuesta sincera y objetiva.

#### **DATOS GENERALES**

- GÉNERO  
Masculino ( ) femenino ( )

#### **GRADO DE INSTRUCCIÓN**

- PRIMARIA ( )
- SECUNDARIA ( )
- SUPERIOR TÉCNICO ( )
- SUPERIOR UNIVERSITARIO ( )

#### **1. CAPACITACIÓN**

\* Condiciones para una apropiada capacitación empresarial

**1.1. ¿En la microempresa existe un diagnóstico situacional de su problemática referente a la capacitación?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**1.2. ¿Existe un cuadro de necesidades prioritarias para la capacitación del personal que labora en la microempresa?**

- a) Si
- b) No



**c) Algunas veces**

**1.3. ¿La microempresa tiene definido los temas y contenidos a desarrollarse en los procesos de capacitación?**

**a) Si**

**b) No**

**c) Algunas veces**

**1.4. ¿La capacitación del personal se orienta a mejorar su desempeño laboral en general?**

**a) Si**

**b) No**

**c) Algunas veces**

**\* Procesos de capacitación**

**1.5. ¿En la microempresa se ha elaborado un Plan de Capacitación al personal?**

**a) Si**

**b) No**

**c) Algunas veces**

**1.6. ¿Los responsables de la capacitación prevén todo lo necesario para el proceso de capacitación?**

**a) Si**

**b) No**

**c) Algunas veces**

**1.7. ¿La capacitación se realiza conforme a los lineamientos estipulados en los planes?**

**a) Si**

**b) No**

**c) Algunas veces**

**1.8. ¿En el proceso de capacitación se cumple la evaluación inicial, procesal y final?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**2. GESTIÓN DE MICROEMPRESAS**

\* Procesos de gestión

**2.1. ¿La microempresa cuenta con un plan estratégico?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**2.2. ¿En la microempresa se encuentran organizados los recursos humanos, materiales y financieros?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**2.3. ¿El gerente de la microempresa aplica los principios de gestión?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**2.4. ¿En la microempresa se lleva a cabo el control previo, concurrente y posterior?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

\* Tipos de gestión

**2.5. ¿La microempresa hace uso de Tecnología de Información y comunicación como computadoras, equipo multimedia y otros?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas Veces

**2.6. ¿La microempresa gestiona el financiamiento de fuentes externas y cumple sus compromisos económicos asumidos?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**2.7. ¿En la microempresa se ha implementado políticas de gestión del talento humano?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**2.8. ¿La microempresa aplica políticas de gestión operativa y logística**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

**2.9. ¿En la microempresa formula y aplica políticas orientadas a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental?**

- a) Si
- b) No
- c) Algunas veces

